

Simon, Reichel

**Betriebsneugründung eines Health-Fast-Food Restaurants („Wrap Star“)
unter Betrachtung der marketingtechnischen und personellen Maßnahmen.**

Bachelorarbeit

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Unternehmensführung

Saaldorf-Surheim, 2011

Simon, Reichel

**Betriebsneugründung eines Health-Fast-Food Restaurants („Wrap Star“)
unter Betrachtung der marketingtechnischen und personellen Maßnahmen.**

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Unternehmensführung

Saaldorf- Surheim, 2011

Erstprüfer: Frau Ulla Meister, Prof. Dr.

Zweitprüfer: Herr Meister, Prof.

Hiermit bestätige ich, dass ich die Bachelorarbeit selbst verfasst habe. Alle Gedanken von anderen sind nach bestem Wissen und Gewissen in den Fußnoten und im Quellenverzeichnis vermerkt.

Saaldorf- Surheim, 10 Juni 2011

Simon Reichel

Bibliographische Beschreibung:

Reichel, Simon:

Betriebsneugründung eines Health-Fast-Food Restaurants („Wrap Star“) unter Betrachtung der marketingtechnischen und personellen Maßnahmen. – 2011. – 77 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Unternehmensführung, Bachelorarbeit, 2011.

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, einen theoretischen sowie praxisorientierten Überblick über eine Unternehmensneugründung zu gewinnen. Angesichts der aktuellen Ernährungssituation will ich mit meiner Ausformulierung den Trend des Health-Fast-Foods genauer betrachten und die Möglichkeiten erörtern, welche diese Entwicklung mit sich bringt. Im weiteren Verlauf gehe ich auf die Kernpunkte des Marketings und der Personalführung in Bezug auf eine Betriebsneugründung genauer ein. Am Ende ist ein durch die Arbeit entworfener Businessplan entstanden, welcher mich dem Vorhaben ein eigenes Unternehmen zu gründen, näher bringen soll.

1. Einleitung

1.1. Querverweis auf Projektarbeit	4
1.2. Problemstellung	5
1.3. Zielsetzung	7
1.4. Methodisches Vorgehen	9

2. Entrepreneurship: Analytische Vorgehensweise für Unternehmung „Wrap Star“

2.1. Begriffsklärung: Entrepreneurship	10
2.2. Voraussetzungen für eine Betriebsneugründung	13
2.2.1. Persönliche Voraussetzungen	13
2.2.2. Ideenfindung	14
2.2.3. Allgemeine Finanzierung	16
2.2.3.1. Finanzierung – Eigenkapital	17
2.2.3.2. Finanzierung – Fremdkapital	17
2.2.4. Standortanalyse	18
2.2.4.1. Standortfaktoren	18
2.2.4.2. Nutzwertanalyse	19
2.2.4.3. Standortwahl: Europark	20
2.2.5. Geschäftsidee im Detail	21
2.3. Entrepreneurial Marketing	24
2.3.1. Branchenanalyse	25
2.3.2. Akzeptanztest	26
2.3.3. Konkurrenzanalyse	26
2.3.3.1. SWOT Analyse „Wrap Star“	27
2.3.3.2. Szenario Analyse	28
2.3.3.2.1. Analyse	29
2.3.3.2.2. Trendprojektion	30
2.3.3.2.3. Auswertung	30
2.3.3.2.4. Umsetzung	30

2.3.4. Marktanalyse	31
2.3.4.1. Kapitalbedarf	32
2.3.4.2. Umstellungskosten	32
2.3.4.3. Größenunabhängige Kostennachteile	32
2.3.4.4. Betriebsgrößensparnis	32
2.3.4.5. Produkt- und Markenloyalität	33
2.3.5. Positionierung „Wrap Star“	33
2.3.6. Marketing Mix „Wrap Star“	36
2.3.6.1. Produktgestaltung (Product Politics)	37
2.3.6.2. Preisgestaltung (Price Politics)	37
2.3.6.3. Distribution (Placement Politics)	38
2.3.6.4. Kommunikation (Promotion Politics)	39
2.3.6.5. Service Politik	40
2.4. Human Capital Management (HCM)	41
2.4.1. Erfolgsfaktor Humankapital	41
2.4.2. Gestaltung des Unternehmenswertes	42
2.4.3. Human Capital in Kennzahlen	43
2.4.3.1. Balanced Scorecard (BSC)	45
2.4.3.2. Human Capital Scorecard	46
2.5. Mitarbeitermotivation	48
2.5.1. Motiv vs. Motivation	48
2.5.2. Motivationstheorien	49
2.5.2.1. Zwei Fakten Theorie nach Herzberg	50
2.5.2.1. Der Ansatz von Maslow	50
2.5.3. Job Rotation	51
2.5.4. Job Enlargement	52
2.5.5. Job Enrichment	52
2.5.6. Teilautonome Arbeitsgruppen	53
2.6. Mitarbeiteridentifikation	53
2.6.1. Organisationales Commitment	54
2.6.1.1. Affektive Ebene	54
2.6.1.2. Normative Ebene	55
2.6.1.3. Rationale Ebene	55
2.6.2. Auswirkungen des Commitments	55

3. Executive Summary	56
3.1. Ergebnisse	56
3.2. Maßnahmen	57
3.3. Konsequenzen	58
4. Quellenverzeichnis	60
4.1. Bücher	60
4.2. Zeitschriften und Artikel	61
4.3. Internetquellen	62
4.4. Abbildungsverzeichnis	63
4.4.1. Abbildungen	63
4.4.2. Tabellen	64
5. Anlagenverzeichnis	65
5.1. Anlage 1: Umfrage im Europark	65
5.2. Anlage 2: Businessplan „Wrap Star“	69

1. Einleitung

1.1. Querverweis auf Projektarbeit

Bevor wir uns der konkreten Ausarbeitung meiner Ideen zu einer Betriebsneugründung widmen, will ich im Vorfeld auf meine Projektarbeit verweisen, welche in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale eines Unternehmers ergänzend zu diesem Werk verstanden werden kann.

Mir war es wichtig grundsätzliche Persönlichkeitseigenschaften eines Entrepreneurs, welche ihn von „normalen“ Angestellten, Arbeitern oder auch Führungskräften unterscheiden, herauszuarbeiten, um bereits im Vorfeld eine reflexive Betrachtung zu erlangen. Um noch einmal einen kurzen Überblick über die Vielzahl dieser Kompetenzen zu geben, führe ich die externen und internen Faktoren noch einmal auf.¹

Interne Faktoren:

- Unabhängigkeitsstreben
- Eigeninitiative
- Leistungsorientierung/ Leistungsmotivation
- Risikobereitschaft
- Innovationsfreude
- Emotionale Stabilität
- Soziale Kompetenz
- Konkurrierende Impulsivität
- Internale Kontrollüberzeugung

Externe Faktoren:

- Kapitalbedarf
- Marktgröße und Wachstum
- Institutionelle Rahmenbedingungen
- Wettbewerbsdichte
- Technologischer Wandel
- Soziokulturelle Faktoren

¹ Vgl. Projektarbeit

Der Entschluss eine Geschäftsidee zu entwickeln und einen Betrieb zu gründen erfordert eine akribische Planung, langjährige, gedankliche Verbesserungsmaßnahmen und vor allem Entschlossenheit. Genau aus diesem Grund habe ich mich auch mit dem Gründerphänomen Dietrich „Didi“ Mateschitz befasst.

Beeindruckt an seinem Werdegang hat mich vor allem sein Mut und sein Wille die Gedanken an seine Vision immer weiter zu konkretisieren. Mit vierzig Jahren alles Berufliche in Frage zu stellen und einen Neustart im Berufsleben, mit dem Ziel seine eigene Geschäftsidee am Markt zu etablieren, zu wagen, finde ich faszinierend.

In vielen Interviews sprach Dietrich Mateschitz immer davon, dass er den „Revolutionär“ immer in sich spürte, sowie, dass vorgegebene und monotone Strukturen auf Dauer keine Herausforderung für ihn darstellen. Zudem ist der Drang etwas Eigenes zu schaffen und damit erfolgreich zu wirtschaften, immer in ihm vorhanden gewesen.

Bei vielen dieser Aussagen und Entscheidungen finde ich eine große Verbundenheit zu meiner Einstellung gegenüber dem Geschäftsleben. Ich nehme mir nicht heraus, mich als den nächsten Multimilliardär zu sehen, jedoch bin ich der Überzeugung, dass es für einen selbst stets nur positiv beurteilt werden kann, sich Gedanken um Innovationen zu machen oder Trends zu verfolgen und diese hinsichtlich einer Geschäftsidee zu nutzen.

1.2. Problemstellung

Mir stellte sich zum Glück nie die Frage über welches Thema ich meine Bachelorarbeit schreiben werde. Der Keim zu der Geschäftsidee entstand vor drei Jahren, als ich mit einem meiner damaligen Studienkollegen, aus Kleßheim in Salzburg, über mehrere Monate hinweg den Gedanken einer Betriebsneugründung ausarbeitete. Oft verbrachten wir unsere Pausen im nahegelegenen „Europark“ und stellten fest, dass es zwar viele kulinarische Angebote gab, jedoch kaum eines unsere Ansprüche erfüllte. Die Erwartungen an unser Mittagessen waren aber im Grunde nicht sehr groß. Zum einen sollte es schnell bestellt und damit auch schnell zubereitet sein. Desweiteren sollte es gesund sein. Unzählige Male haben wir beobachtet, dass unsere Kommilitonen den Rest des Tages erschöpft vom reichhaltigen Mittagessen müde und unkonzentriert waren. So etwas kann nicht dem Zweck einer Mahlzeit entsprechen. Der praktische Aspekt, sprich der „Take-Away“ Charakter, war auch ein wichtiges Kriterium.

Natürlich sollte man sich für die mindestens drei Speisen am Tag die Zeit nehmen, sich hinzusetzen, nebenbei etwas zu trinken, um vielleicht somit kurz dem Alltagsstress zu entfliehen. Jedoch ist es in unserer heutigen, beschleunigten Gegenwart wohl eher der Fall, dass unter der Woche, während der Arbeit, kaum noch Zeit für eine anständige Mahlzeit bleibt. So boomen Fast-Food Ketten stärker als je zuvor und verzeichneten, unberührt von der Wirtschaftskrise, starke Umsatzzuwächse.

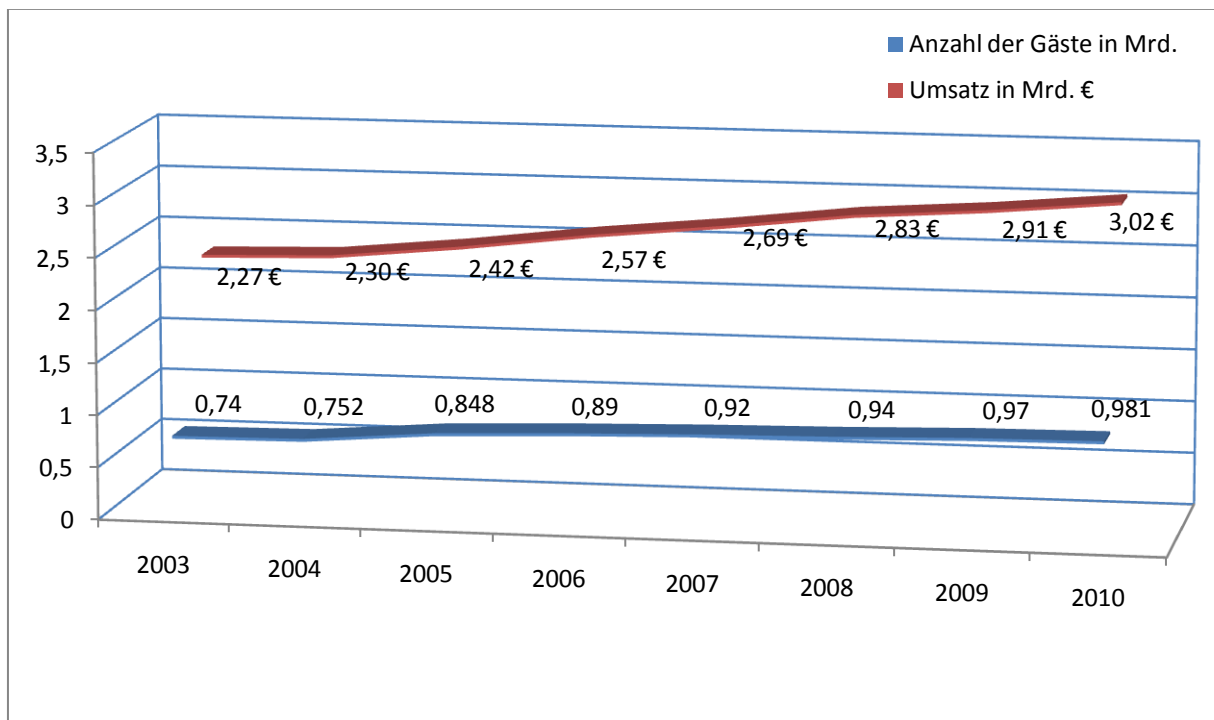


Abbildung 1: Mc Donalds Deutschland: Gäste- und Umsatzentwicklung

Dieses dreidimensionale Diagramm vereint zwei wichtige Aussagen und unterstreicht meine These, dass die Nachfrage nach „schnellen Speisen“ stetig ansteigt. Umsatz sowie Gästezahl steigen seit knapp einem Jahrzehnt bei der international stärkst vertretenen Fast-Food Kette „Mc Donalds“ weiterhin an.

Erscheinungen wie die Wirtschaftskrise betreffen Fast-Food-Betriebe nicht. Gerade in solchen Zeiten neigen die Menschen dazu, dass sie sich an etwas Stabilem festhalten. An etwas, was unverändert gleich viel kostet und gleichbleibende Qualität liefert. Genau das finden sie in den Produkten wie zum Beispiel von „Mc Donalds“. Rechnet man das Verhältnis zwischen Gästeanzahl und dem jährlichen Umsatz aus, so kommt man zu dem Schluss, dass jeder Konsument bei „Mc Donalds“ durchschnittlich etwa drei Euro bei einem Einkauf ausgibt.

Damals haben wir ein einziges Lokal im „Europark“ entdeckt, welches annähernd unsere Philosophie teilte, nämlich „Indigo“. Jedoch repräsentiert dieses Franchise Unternehmen eher eine asiatische Linie, mit viel exotischen Gewürzen und Sushi. Der Idee eines Health-Fast-Food Betriebs kommt es aber am nächsten.

Ich beschäftige mich mit diesem Thema, wie bereits erwähnt, mittlerweile seit über drei Jahren. Eine gewissenhafte Ausarbeitung ist für ein erfolgreiches Konzept unumgänglich. Im Rahmen dieser Arbeit werde ich außerdem ein großes Augenmerk auf „Personal“ und „Marketing“ richten.

1.3. Zielsetzung

Mit dem Verfassen dieser Arbeit will ich meine bereits vorhandenen Gedanken festigen, neue Ideen kreieren und der konkreten Gründungsumsetzung einen Schritt näher kommen.

Ich arbeite mittlerweile seit vier Jahren in der Gastronomie. Bei den zahlreichen und teilweise auch sehr großen Events fiel mir im Laufe der Zeit auf, dass die Qualität der Speisen oft einen ausschlaggebenden Grund für viele Leute darstellt, ob sie überhaupt an der Veranstaltung teilnehmen und erscheinen. Die Konsumenten der heutigen Zeit wollen nicht mehr einfach nur ihre Bedürfnisse wie Hunger und Durst stillen. Sie wollen etwas erleben. Sie wollen ein Lebensgefühl zurück, welches ihnen in den letzten Jahrzehnten immer mehr abhanden gekommen ist. Nur noch allzu selten gehen Männer und Frauen in ihrer Freizeit in ein Lokal um ausschließlich etwas zu trinken, wie z.B. einen Kaffee.

Zusätzlich darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass heutzutage wieder mehr auf den Geldbeutel geachtet wird.

Genau diese Aspekte verbindet die, meiner Meinung nach, viel zu schwach und wenig durchdrungene Nische des Health-Fast-Foods.

Gesundheitliche Aspekte beherrschen immer mehr die Kaufoptionen. Sieht man sich die Entwicklung der „BIO“- Produkte an, und vergleicht diese mit den ständig wiederkehrenden Krankheiten bei Massenproduktionen, wie z.B. bei Eiern oder Fleisch, so wird schnell klar, dass das Umdenken bereits begonnen hat.

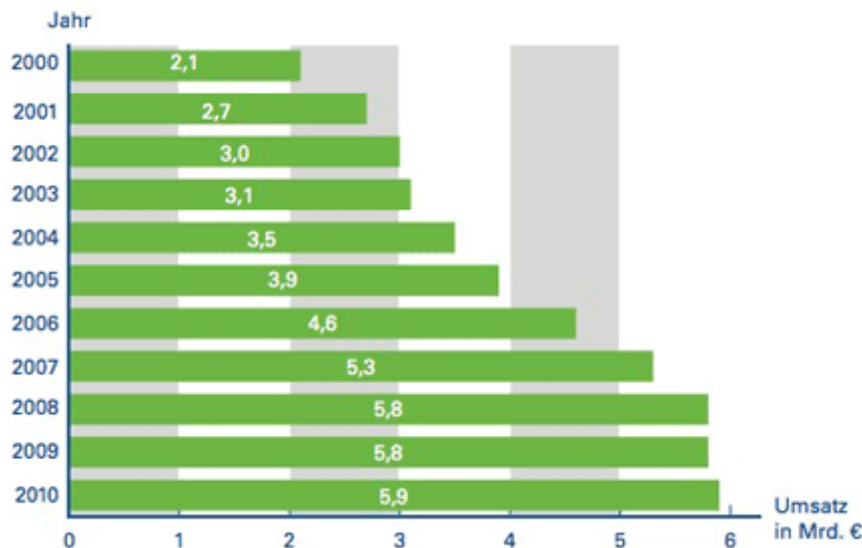


Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Bio-Lebensmittel in Deutschland (ohne Genussmittel- und Außer-Haus-Verzehr)

Wie dieser Graphik zu entnehmen ist nimmt der enorme Boom im Bereich der „BIO“ Produkt- Palette kein Ende. 2011 kann somit ein Umsatz von über sechs Milliarden Euro in Deutschland prophezeit werden. Nicht zuletzt wegen dem erst kürzlich aufgetauchten Dioxin Skandal.

Doch Experten gehen mit ihrer Einschätzung sogar noch einen Schritt weiter.

Laut Umfragen der Agrifood Consulting bezeichnete sich jeder Zehnte befragte Kunde in Bioläden als Neukunde. Von diesen äußerte sich gut die Hälfte begeistert über die neue Einkaufsstätte. Knapp 20% werden den Bioläden gegenüber dem früher genutzten Discounter in Zukunft vorziehen. „Dass Naturkostfachgeschäfte in Krisensituationen nicht nur ihre Stammkunden überzeugen können, sondern sogar Neukunden gewinnen können, zeigt die besondere Glaubwürdigkeit der Branche“², so Anke Zühlsdorf, Geschäftsführerin der Agrifood Consulting.

Klare Zielvereinbarungen und die damit einhergehende Messbarkeit des Erreichten sollen dem zukünftigen Management und der Mitarbeitersteuerung gleichermaßen dienen. In Anlehnung an das folgende Diagramm, will ich eine präzise definierte, realistische und akzeptanzfähige Zielformulierung geben.

² <http://www.biohandel-online.de/public/HTML/2011/ak20110215.shtml>

	Bedeutung	Erläuterung
S	Specific	Unter ausführlicher Betrachtung von marketingtechnischen und personellen Gesichtspunkten erarbeite ich ein Unternehmenskonzept für das Health-Fast-Food Unternehmen „Wrap Star“.
M	Measurable	Ein ausgearbeiteter Businessplan soll die operative Planung erleichtern und eine empirische Größe liefern. (Soll/Ist Vergleich ermöglichen)
A	Achievable	Konkrete Ansätze sollen die Realisierbarkeit darstellen.
R	Relevant	Es soll Wert auf eine wesentliche und belangvolle Ausarbeitung gelegt werden.
T	Timely	Zeitlich absehbar soll eine Umsetzung erfolgen.

Tabelle 1: S.M.A.R.T. - Zielformulierung

1.3. Methodisches Vorgehen

Um einen Überblick über die weiterfolgenden Seiten und Abschnitte zu bekommen, gebe ich kurz eine „Anleitung“ über den Verlauf der Arbeit.

Die folgenden Seiten sollen einen Überblick über die Begrifflichkeit des Entrepreneurs und dessen Voraussetzungen in Hinblick auf eine Betriebsneugründung geben. Der Grundpfeiler einer vernünftigen Geschäftsidee, die allgemeine Finanzierung, eine Standortanalyse, sowie die Ausführung meines Gründergedankens, sollen den ersten großen Block meiner Ausarbeitung betreffen.

Im Verlauf meiner Arbeit beschäftige ich mich mit dem marketing- und personaltechnischen Aufgabenfeld eines Unternehmers. Weiter erarbeite ich mögliche Positionierungsmöglichkeiten einer Betriebsneugründung und untermauere mein Vorhaben mit einer klaren Vision. Neben den Marketingaufgaben eines jungen Unternehmers spreche ich die ebenso wichtigen Personalmaßnahmen an. Diese zwei Elemente repräsentieren die Kerngedanken dieses Werkes.

Um die Arbeit abzurunden fasse ich gegen Ende meine Ergebnisse zusammen und gebe einen Ausblick zu den weiteren Ideen meines Vorhabens ein Unternehmen zu gründen, sowie der Entwicklung der Ernährungssituation in Deutschland.

2. Entrepreneurship: Analytische Vorgehensweise für Unternehmung „Wrap Star“

2.1. Begriffserklärung: Entrepreneurship

Zu Beginn ist es mir wichtig auf den Begriff des Entrepreneurships, sprich die Neugründung eines Unternehmens einzugehen.

Wie dem Sinn des Namens einer Betriebsneugründung schon zu entnehmen ist, handelt es sich um die Neugründung eines Unternehmens, welches auf diese Art und Weise noch nicht bestanden hat. Man startet sozusagen von „Null“.

Im Vorfeld müssen bereits viele Dinge geschehen. Es muss ein Name gefunden werden, eine Standortbestimmung erfolgen, das Unternehmen eingerichtet werden. Alle notwendigen Anmeldungen müssen fristgerecht vorgenommen werden und rechtliche Aspekte durchdacht sein. Das neugegründete Unternehmen muss seinen Markt erst noch erobern, sich einen festen Kundenstamm schaffen, mit Lieferanten stabile Beziehungen aufbauen, sowie seinen Namen, seine Marke, sein Image etablieren.

Gewöhnlich dauert dies ein bis zwei Jahre. Auf diese Durststrecke müssen sich Existenzgründer einstellen, gilt es doch als eher unwahrscheinlich, dass in den ersten zwei Jahren bereits schwarze Zahlen geschrieben werden. Eine Neugründung bringt auf jeden Fall ein höheres Risiko mit sich als andere Gründungsarten, wie z.B. eine Betriebsübernahme.³

Vor allem einen unkalkulierbaren und stetig schwankenden Faktor gilt es zu beachten. Dies ist der Faktor der Neukundenakquise. Durch spezifische Bedürfniserhebungen Umfeld- und Konkurrenzanalysen, und dem Beobachten allgemeiner Trends aus Sicht des Konsumenten, muss die Geschäftsidee dem aktuellen Zeitgeist entsprechen, um somit auf kurz- und langfristige Dauer erfolgreich sein zu können.

Aus meiner Sicht steckt in einer Betriebsneugründung aber auch eine große Möglichkeit. Man kann den neuen Betrieb nach eigenen, völlig neuen Vorstellungen und Gesichtspunkten gestalten. Die Gefahr in eingefahrene, alte Strukturen, welche letzten Endes das Scheitern vieler Unternehmen darstellen, zurückzufallen, ist somit kaum gegeben.

³ Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Basiswissen-fuer-Selbststaendige/17608-Neugruendung.html>

Die korrekte Formulierung einer selbstständigen Arbeit definiert das BFWT, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, wie folgt:

„Eine selbständige Tätigkeit ist durch ein eigenes Unternehmerrisiko, die Verfügbarkeit über die eigene Arbeitskraft, und die im Wesentlichen frei gestaltete Tätigkeit und Arbeitszeit gekennzeichnet. Zu typischen Merkmalen unternehmerischen Handelns gehört u. a., dass Leistungen im eigenen Namen und auf eigene Rechnung statt im Namen und auf Rechnung des Auftraggebers erbracht werden, sowie die eigenständige Entscheidung über Einkaufs- und Verkaufspreise, Warenbezug, Einstellung von Personal, Einsatz von Kapital und Maschinen, die Zahlungsweise der Kunden (z.B. sofortige Barzahlung, Stundungsmöglichkeit, Einräumung von Rabatten), Art und Umfang der Kundenakquisition, Art und Umfang von Werbemaßnahmen für das eigene Unternehmen (z.B. Benutzung eigener Briefköpfe)“⁴

Die angeführte Graphik gibt die Anzahl der Existenzgründungen und Liquidationen der letzten fünf Jahre in Deutschland sehr anschaulich wieder.

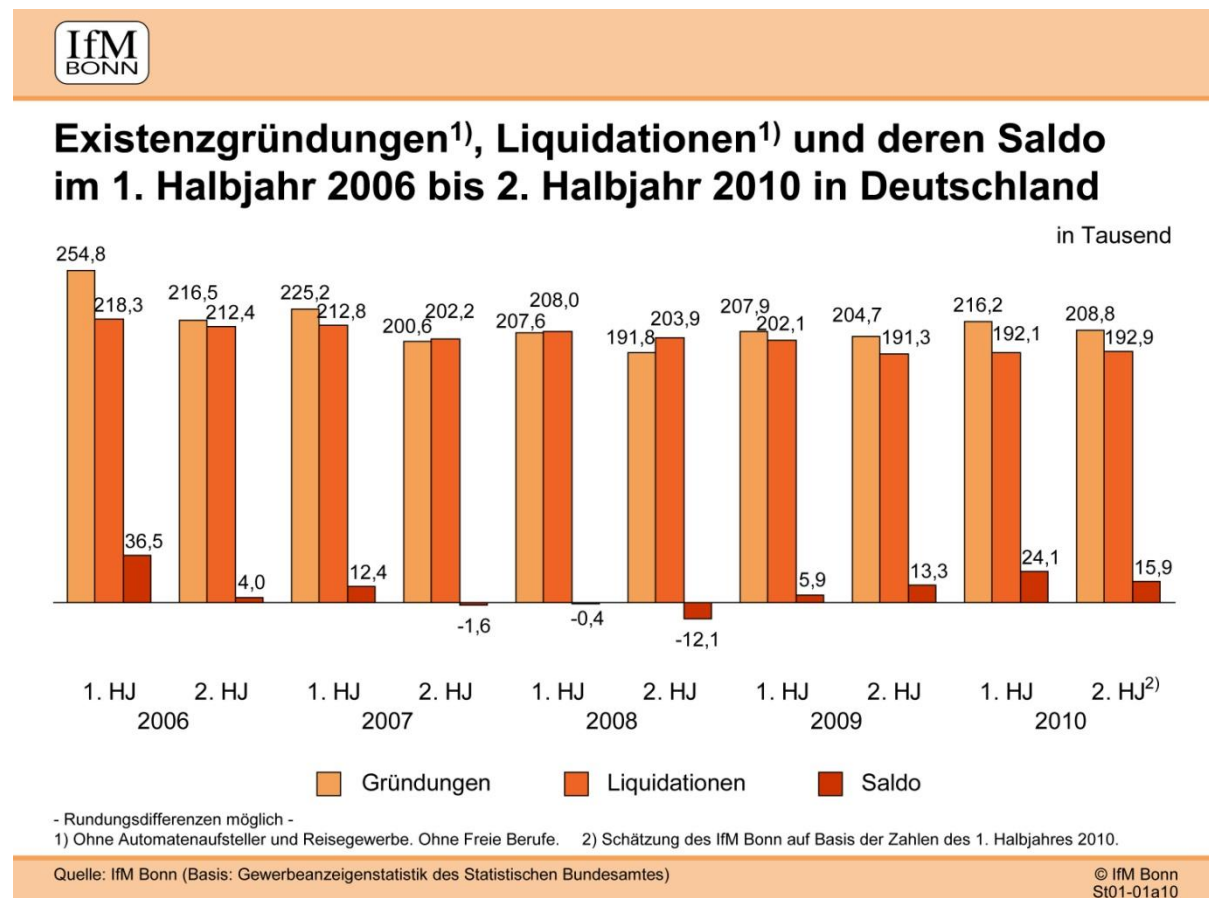


Abbildung 3: Betriebsneugründungen und Liquidationen in Deutschland von 2006 – 2010

⁴ Hebestreit R., Geisen B., 2007³⁰, (S.8)

Die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland liegt im 1. Halbjahr 2010 bei rund 216.200. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum stellt dies eine Steigerung um 4,0% dar (alte Bundesländer + 4,5%, neue Bundesländer + 1,8%). Gleichzeitig sind die Liquidationen gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 4,9 % auf 192.100 zurückgegangen. Damit ergibt sich für das 1. Halbjahr 2010 ein Gründungssaldo von 24.100.

Ausgehend von der Entwicklung im 1. Halbjahr 2010 rechnet das IfM Bonn für das gesamte Jahr 2010 mit schätzungsweise 425.000 Betriebsneugründungen und 385.000 Liquidationen, was einem Gründungssaldo von rund 40.000 entspräche.

Im Einzelnen will ich noch die wichtigsten Aussagen dieser Graphik aufführen.

Rund 80% der Existenzgründungen sind Einzelunternehmen.

Der Anteil der Frauen, die eine Existenzgründung eines Einzelunternehmens anmelden, liegt im 1. Halbjahr 2010 bei 30,8% und ist damit niedriger als in den letzten 5 Jahren. Dort lag der Anteil jeweils über 32%.⁵

Rund 32,6% der Existenzgründungen im 1. Halbjahr 2010 eines Einzelunternehmens werden von Personen vorgenommen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen. Dieser Anteil nimmt seit Jahren zu. Im 1. Halbjahr 2006 lag der Ausländeranteil bei 22,4%.

Die Zahl der Liquidationen von Hauptniederlassungen geht im 1. Halbjahr 2010 um 3,3% auf rund 42.100 gegenüber dem 1. Halbjahr 2009 zurück, die Zahl der Betriebsaufgaben von Kleinbetrieben sinkt dagegen stärker um 5,4% auf rund 132.700.⁶

Folgend wird mit theoretischem Wissen erörtert, was berücksichtigt werden muss, um überhaupt eine Betriebsneugründung umzusetzen und sich als selbst- und eigenständigen Unternehmer zu bezeichnen.

⁵ Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=981>

⁶ Vgl. http://www.fmm-magazin.de/mittelstandsforschung-2010-mehr-existenzgruendungen-in-deutschland-als-2009-finanzen-mm_kat52_id4572.html

2.2. Voraussetzungen für eine Betriebsneugründung

2.2.1. Persönliche Voraussetzungen

An dieser Stelle kann ich mich wieder auf meine Projekt- und Vorarbeit beziehen, in welcher ich auf die persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen einer Gründerpersönlichkeit eingegangen bin.

Gründerpersönlichkeiten wissen auf was sie sich beruflich einlassen. So wählen sie gezielt einen riskanten Weg, weit entfernt von den Sicherheiten eines Arbeitnehmers. Selbstverwirklichung, als oberstes Ziel der Maslowschen⁷ Bedürfnispyramide, ist hierbei die größte Motivation.

Zusätzlich erachte ich es für sehr wichtig, dass man Rückhalt aus der Familie bzw. der Partnerschaft erfährt. So wichtig Aspekte wie repräsentatives Führungsdasein, Distanziertheit und professionelles Auftreten sind, halte ich einen Ort der Kraft spendet für sehr wichtig, um auf Dauer mit Freude und vollem Einsatz seine Vision verwirklichen zu können.

Eine gewisse fachliche Kompetenz und Qualifikation schon im Vorfeld mitzubringen betrachte ich als eine Grundvoraussetzung.

Im Ausblick auf die Selbstständigkeit ist eine Gewerbeberechtigung notwendig. Gewerbsmäßigkeit liegt vor, wenn eine Tätigkeit selbstständig, regelmäßig und mit der Absicht, Gewinn zu erzielen, durchgeführt wird.

So gibt es bestimmte Grundbedingungen für die Erlangung einer Gewerbeberechtigung.⁷

- Eigenberechtigung (Vollendung des 18. Lebensjahres)
- Die Staatsangehörigkeit zu einem Mitgliedstaat der EU
- Fehlen von Ausschlussgründen (Vorstrafen, Konkurs, etc.)

Durch das Erfüllen dieser Grundbedingungen und dem erfolgreichen Abschluss der Tourismusschule Kleßheim in Salzburg und der Ausbildung zum „Touristikkaufmann“, besitze ich die volle Gewerbeberechtigung für Gastronomie und Hotellerie.

Vom rein rechtlichen Standpunkt gesehen steht der Umsetzung meiner Geschäftsidee somit nichts im Wege.

⁷ Vgl. http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1484052&stid=585186&dstid=940

2.2.2. Ideenfindung

Marktchancen können aus verschiedensten Quellen ermittelt werden. Einerseits ist es für den Entrepreneur sehr wichtig, das makrosoziale Umfeld und dessen Entwicklungen kennen zu lernen, welches ihn umgibt. Die folgende Abbildung zeigt auf, welche wesentlichen Trends dem Entrepreneur als Quelle für die Ermittlung einer Marktchance dienen können.

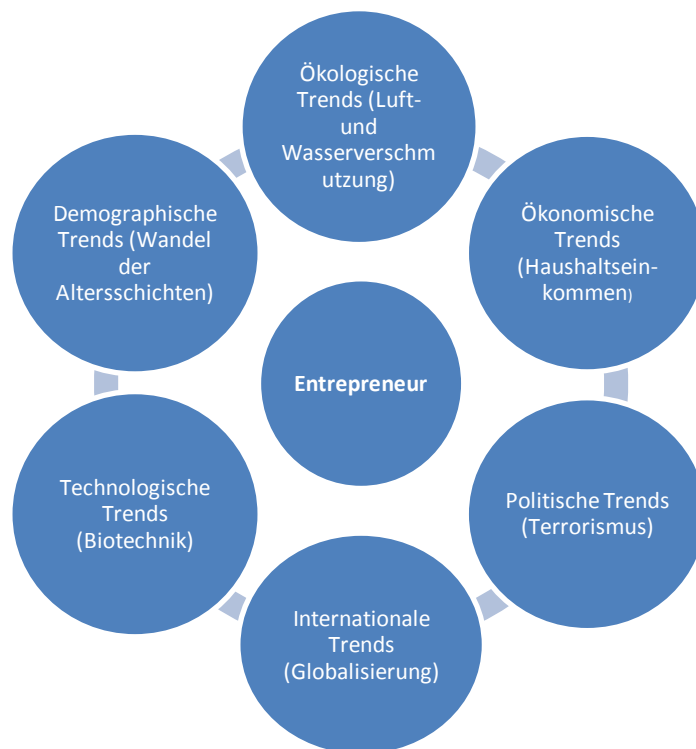


Abbildung 4 : Quelle für Marktchancen – Makrosoziale Trends

Zusätzlich zu diesen Trends können auch in unerwarteten Ereignissen, in Unstimmigkeiten zwischen Produzenten und Konsumenten, in einem Wandel der öffentlichen Wahrnehmung, in der Veränderung von Produktionsprozessen oder Marktstrukturen und im Wettbewerbsdruck, Quellen für Marktchancen liegen.⁸

Ebenso muss als Standartvoraussetzung für eine Betriebsneugründung viel in Richtung Vermarktung gedacht werden. Von einer Idee zum Konzept zu gelangen, fordert bereits im Voraus einen längeren Planungszeitraum. Viele strategische und operative Ziele müssen in Bezug auf eine kunden-, bzw. markt- sowie umfeldorientierte Führung des Unternehmens, ausformuliert werden.

⁸ Vgl. Kuratko/Hodgetts, 2004⁶, (S.53)

Neben der Marktchance steht gleichermaßen auch die Geschäftsidee. Erst durch eine passende Idee kann die potentielle Marktchance zu einem wirklichen Geschäft werden.

Sie wird daher auch als Werkzeug („tool“) bezeichnet, welches eingesetzt wird, um Marktchancen auszunutzen.⁹ Geschäftsideen beziehen sich hierbei nicht ausschließlich auf neue Produkte oder Dienstleistungen, welchen für die Zukunft ein Markt prognostiziert wird. Im Fokus stehen auch neue Einblicke in Marktsegmente, Neuerungen in der Organisation, veränderte Prozesse oder Managementansätze, auf die sich Geschäftsideen beziehen können.¹⁰

Zur erfolgversprechenden Ideenfindung kann sich der Entrepreneur den verschiedensten Quellen bedienen. Eine umfassende Informationssammlung oder Marktbeobachtung, mit anschließender Analyse und Verfeinerung des Gedankenguts, ist im Vorfeld sicherlich von Vorteil. Zum anderen besitzen Analysen von Kundenbeschwerden beim aktuellen Arbeitgeber Potential für neue Geschäftsideen. Weiters können Patentrecherchen oder Kreativitätstechniken eingesetzt werden.¹¹

Darüber hinaus sieht RIPSAS weitere mögliche Quellen für Geschäftsideen in beruflichen Erfahrungen der Entrepreneure, Erfahrungen aus deren Hobbys, den Nachrichten, der Politik, als auch aus Gesprächen mit Verwandten oder Freunden. Er bekräftigt mich in meiner Aussage, dass die persönliche und berufliche Erfahrung, als zentrale Funktion bei der Entwicklung von Geschäftsideen angesehen werden kann.¹²

Sehr wichtig einzustufen ist, [...] „das Erkennen einer Marktchance und des Kundennutzens, das richtige Timing diese zu nutzen und die Fähigkeit, um die gesamte Geschäftsidee herum ein wirtschaftlich funktionierendes Unternehmen aufzubauen.“¹³

Das neu gegründete Unternehmen sollte somit in der Lage sein, das neue qualitativ hochwertige Produkt an zahlungswillige Kunden verkaufen zu können.¹⁴

Den Gründungsfähigkeiten („entrepreneurial skills“) und den Managementfähigkeiten der Entrepreneure sind aus diesem Zusammenhang eine größere Bedeutung für den Erfolg der Unternehmensgründung zuzuweisen, als der kreativen Idee an sich.¹⁵

⁹ Vgl. Timmons, 1999, (S.40)

¹⁰ Vgl. Jacobsen, 2003, (S.89)

¹¹ Vgl. Ripsas, 1997, (S.92)

¹² Vgl. Ripsas, 1997, (S.93)

¹³ Jacobsen, 2003, (S.90)

¹⁴ Vgl. Jacobsen, 2003, (S.90)

¹⁵ Vgl. Vesper 1996, (S.20 f.)

„Always invest in a grade A man with a grade B idea.

Never invest in a grade B man with a grade A idea.”

-Georges Doriát

Mit diesem Spruch sei darauf verwiesen, warum viele Venture Capital Gesellschaften erstklassige Teams mit einer zweitklassigen Idee, zweitklassigen Teams mit einer erstklassigen Idee vorziehen. Denn eine Idee zu entwickeln, sie umzusetzen und darauf ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, das ist es, was zählt.¹⁶

JACOBSEN spricht in diesem Zusammenhang von der Geschäftsidee als Rohdiamant oder der Grundlage für Erfolg.¹⁷

Das Geheimnis einer guten Geschäftsidee liegt in der Formel „das richtige Produkt, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort.“ Am aussichtsreichsten präsentieren sich hierbei Unternehmungen, welche einen USP (unique selling proposition = einzigartiger Verkaufsvorteil) haben. In diesem idealen Fall gibt es auf dem Markt keine vergleichbaren Produkte oder Dienstleistungen. In Deutschland sind jedoch nur 5% aller Existenzgründerideen neu. Davon stammen 50% aus den USA.¹⁸

2.2.3. Allgemeine Finanzierung

Eine gute Finanzierung ist die Grundlage für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmens. Dazu muss zu allererst geklärt sein, wie hoch das benötigte Kapital ist. Man muss dabei sehr Acht geben, jede Kostenstelle zu berücksichtigen. Denn es sind die „häufigste[n] Pleiteursache[n] bei neu gegründeten Unternehmen Finanzierungsmängel (68,6%)“¹⁹.

So gilt es den Kapitalbedarf für Investitionen (Gebäude, Räume, Dienstfahrzeuge) von dem Kapitalbedarf für Waren und Materiallager und dem laufenden Kapitalbedarf zu unterscheiden.

¹⁶ Vgl. Bygrave, 1994, (S.13)

¹⁷ Vgl. Jacobsen, 2003, (S.94)

¹⁸ Vgl. Dassler S. 2009, (S.84)

¹⁹ Dassler S. 2009, (S.49)

Dass man hierzu mit einer möglichst hohen Eigenkapitalquote bessere Voraussetzungen mitbringt, als zum Beispiel durch Aufnahme von Krediten oder Leasingverträgen, sagt einem bereits der Hausverstand.

2.2.3.1. Finanzierung - Eigenkapital

Eigenkapitalanteil	Prozent der mittelständischen Unternehmen
Bis 10% Eigenkapital	31,6
Bis 20% Eigenkapital	25,0
Bis 30% Eigenkapital	18,4
Bis 40% Eigenkapital	25,0

Tabelle 2: Übersicht: Eigenkapitalausstattung im Mittelstand 2007

Eigenkapital stellt ein Sicherheits- und Risikopolster dar, um finanzielle Engpässe zu vermeiden, die zum Konkurs führen können. Zudem ist Eigenkapital ein Zeichen für Kreditwürdigkeit gegenüber Geldgebern. Wer bereit ist, auch sein eigenes Geld und seinen Ruin zu riskieren, erweckt mehr Vertrauen bei Kreditgebern. So sollte der Anteil des Eigenkapitals bei einer Betriebsneugründung möglichst nicht unter 20% liegen.²⁰

2.2.3.2. Finanzierung – Fremdkapital

Eine weitere Finanzierungsquelle stellt Fremdkapital dar. Die Laufzeit des Darlehns sollte hierbei mit der Nutzungsdauer der Investition übereinstimmen. In der Anfangsphase der Gründung kann es sich als sehr verlockend herausstellen, die Tilgung eines Darlehns möglichst lang zu strecken, um somit die Zahlungsfähigkeit zu verbessern. Jedoch muss beachtet werden, dass jede Tilgungsstreckung das Darlehen auch gleichzeitig verteuert.

Nach ihrer Laufzeit eingeteilt gibt es kurz-, mittel-, und langfristige Kredite. Eine kurzfristige Finanzierung (bis 12 Monate Laufzeit) besteht in einem Kontokorrentkredit, einem Lieferantenkredit oder einem Wechsel. Bei letztgenannter Möglichkeit stellt der Lieferant eine Wechselurkunde aus, welche zu einem Stichtag an den vermerkten Gläubiger fällig wird

²⁰ Vgl. Dassler S. 2009, (S.50)

und somit zu zahlen ist. Eine mittel- und langfristige Finanzierung (ab 12 Monate Laufzeit) stellt ein Investitionskredit dar. Er dient der Finanzierung von Anlagevermögen, wie z.B. Gebäude, Grundstück, Maschinen oder Fuhrpark. Die Laufzeit dieses Kredites ist unter anderem abhängig von der Kreditsumme, der Zahlungsfähigkeit und den Zinsen.²¹

2.2.4. Standortanalyse

2.2.4.1. Standortfaktoren

„Die Wahl eines Standortes ist ein konstitutives Entscheidungsproblem [...]“²², da sich eine Entscheidung für einen bestimmten Standort meist nicht so einfach korrigieren lässt. Fixe Kosten, bzw. langfristige Mietverträge, welche damit verbunden sind, sollten einen Unternehmer dazu veranlassen, sich im Vorfeld die Standortwahl gut zu überlegen.

Bei der Standortanalyse wird eine Überprüfung des Standortes hinsichtlich der Anforderungen der Gründerpersönlichkeit und den vorherrschenden Gegebenheiten eines Standortes vorgenommen.

Die Wahl des Standortes hat jedoch nicht für alle Branchen die gleiche Bedeutung. Beispielsweise geht die Standortentscheidung eines Industrieunternehmens mit viel höheren Investitionen einher, als die Gründung meines geplanten Health-Fast-Food Restaurants. Ob sich ein Standort für innovative Entrepreneure eignet, hängt von den jeweiligen Standortfaktoren ab, welche folgendermaßen klassifiziert werden können:

- **Inputorientierte Standortfaktoren:** Grundstücke, Immobilien, Material- und Rohstoffversorgung, Verkehrsanbindung, Energieversorgung, Qualifikation und Angebot von Arbeitskräften, Entsorgung.
- **Outputorientierte Standortfaktoren:** Absatzmärkte, Konkurrenz.
- **Rahmenorientierte Standortfaktoren:** Steuern, Gebühren, steuerliche Vorschriften.²³

²¹ Vgl. http://ratenkredit.finanztip.de/finanztip/loan_public

²² Volkmann, C. Tokarski, K. 2006, (S.182)

²³ Vgl. Volkmann, C. Tokarski, K. 2006, (S.183)

Bei der Klassifizierung nach der Relevanz der Standortfaktoren, werden die einzelnen Standortfaktoren in drei Gruppen eingeteilt:²⁴

- **Sehr wichtige Standortfaktoren:** Qualifikation der Mitarbeiter, Steuerbelastung
- **Wichtige Standortfaktoren:** Infrastruktur, behördliche Vorschriften, Energiekosten
- **Weniger wichtige Standortfaktoren:** Nähe zum Lieferanten, Material- und Rohstoffversorgung

Auf welche Art und Weise letzten Endes eine Klassifizierung erfolgt, spielt wohl eher nebensächlich eine Rolle. Primär geht es darum, dass der Entrepreneur für sich selbst die tatsächlichen Gegebenheiten richtig interpretiert, bewertet und umsetzt.

2.2.4.2. Nutzwertanalyse

In der Praxis ist das Verfahren einer Nutzwertanalyse gängig, um mehrere Standortalternativen besser voneinander differenzieren zu können. „Im Allgemeinen kann die Nutzwertanalyse dann angewendet werden, wenn bei den Gründern mehrdimensionale Zielsetzungen existieren und sich nicht alle Konsequenzen der Entscheidung monetär bewerten lassen.“²⁵

Bei einer Nutzwertanalyse werden somit alle relevanten Standortfaktoren von dem Unternehmer in ein Diagramm eingetragen. Nach der Gewichtung (G) der einzelnen Faktoren erfolgt eine Bewertung (B) durch die Vergabe von Punkten auf einer Skala von 1 bis 10. Durch einfache Multiplikation der jeweiligen Gewichtung mit der Bewertung ergibt sich ein spezifischer Nutzwert. Summiert man diese einzelnen Nutzwerte, ergibt sich ein Gesamtnutzen für den jeweiligen Standort. Auch wenn sehr subjektive Einflussfaktoren bei dieser Art der Bewertung nicht auszuschließen sind, sollte die Festlegung der Werte so distanziert und objektiv wie möglich erfolgen.

Tabelle 3 soll die Thematik der Nutzwertanalyse veranschaulicht darstellen.

²⁴ Vgl. Volkmann, C. Tokarski, K. 2006, (S.183)

²⁵ Vgl. Volkmann, C. Tokarski, K. 2006, (S.184)

		Standort 1		Standort 2		Standort 3	
Standortfaktor	G	B	G*B	B	G*B	B	G*B
Nähe zum Flughafen	10%	5	50	8	80	8	80
Nähe zum Zulieferer	15%	5	75	6	90	7	105
Nähe zum Absatzmarkt	15%	8	120	8	120	5	75
Qualifizierte Mitarbeiter	20%	4	80	8	160	8	160
Lohnkosten	25%	4	100	6	150	5	125
Lebens-/ Freizeitqualität	15%	4	60	4	60	8	120
Gesamtwert	100%		485		660		665
Rang			3		2		1

Tabelle 3: Nutzwertanalyse für Standortwahl

2.2.4.3. Standortwahl: Europark

Zur Wahl des richtigen Standorts habe ich neben den eben angeführten Standortfaktoren vor allem zwei wichtige Gesichtspunkte in Betracht gezogen. Wo erreiche ich durch viel Laufkundschaft eine hohe Umsatzrentabilität? Welcher Standort kann mir ausreichend Daten liefern, um nicht nur theoretisch, sondern auch praxisorientiert einen Finanzplan ausarbeiten zu können? Meine Wahl fiel auf den Europark in Salzburg.

Betrachten wir zuerst die Hard-Facts dieses außergewöhnlichen Standortes:

Daten und Fakten:

EUROPARK Entwicklungs- und Betriebsges. m.b.H.

Europastraße 3

5015 Salzburg

Verpachtbare Fläche gesamt:	50.700m ²
Verkaufsfläche:	35.900m ² (Verkaufsfläche „Wrap Star“: 150m ²)
Anzahl der Shops:	130
Umsatz 2008:	310 Mio. €
Umsatz/m ² Vkfl:	8850 €
Besucher 2008:	Über 10 Mio. €
Arbeitsplätze:	2000
Parkplätze:	4200

Gemessen am Jahresumsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche liegt EUROPARK Salzburg seit seiner Eröffnung ununterbrochen an der Spitze aller Einkaufszentren Österreichs. Außerdem befindet sich der Europark Salzburg europaweit auf Platz drei, ebenfalls gemessen am Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche.

Somit stellen die äußerst starke Frequentierung dieses Standortes und eine hohe Ausgabebereitschaft der Kunden beste Voraussetzungen für eine Betriebsneugründung dar. Des Weiteren ist die Nachfrage (auch gestützt auf die Umfrage im Europark) nach einem gehaltvolleren und gesünderem kulinarischen Angebot gegeben. Zusätzlich sind komfortable Öffnungszeiten ein weiteres Plus für die Wahl des Standortes:

MO-DO: 09.00 – 19.30 Uhr

FR: 09.00 – 21.00 Uhr

SA: 09.00 – 18.00 Uhr

Auf Anfrage wurde mir versichert, dass der verkaufslängere Freitag voll angenommen werde und mit Samstag diese zwei Tage, die mit Abstand umsatzstärksten Tage der Woche sind.

Direkt an der Autobahn Ausfahrt gelegen, sowie die Nähe zum Stadtzentrum und dem Flughafen, sind weitere Standortfaktoren, welche sehr positiv bewertet werden können.

2.2.5. Geschäftsidee im Detail

Der Grundstein meiner Idee ein eigenes Unternehmen zu gründen wurde (bereits unter 1.2. angeführt) vor drei Jahren gelegt. Immer deutlicher wurde mir seitdem vor Augen geführt, dass mündige Konsumenten oft in ihrer Entscheidungsfreiheit, gesundes, aber auch schnelles Essen kulinarisch miteinander zu verbinden, eingeschränkt werden.

Die Idee zu „Wrap Star“ war geboren. Die Wahl des richtigen Kernproduktes war getroffen. Es musste ein möglichst handliches, optisch ansprechendes, schmackhaftes, gesundes und schnell zuzubereitendes Produkt sein, welches zum Angebot stehen sollte. Daher fiel die Entscheidung auf Wraps; Gesund gefaltete Teigrollchen. Im Großen und Ganzen sind dies flache Weizenbrötchen, welche ihren Ursprung in Mexico haben, mit verschiedensten Zutaten belegt und am Ende gerollt werden.

Hierbei verfolge ich das „Subway-System“. Im Prinzip gibt es „nur“ vier fertige Menüvorschläge. Der Rest bleibt dem Kunden überlassen. Die große Variation an unseren Produkten erlaubt es dem Konsumenten, sich voll und ganz kulinarisch auszutoben. Somit steht der Kunde vor einer geräumigen Glastheke, welche ausschließlich frische Zutaten beinhaltet und hat die freie Wahl und Gestaltungsmöglichkeit bei ganzem Speisenangebot.

Der erste positive Aspekt meines Produktes beginnt bereits bei dem „Fundament“, dem Teig. Im Angebot sollen sich der klassische Weizenteig, vollwertiger Mehrkorn Teig, sowie ein mit Rohrzucker gesüßter Weizenteig, wiederfinden.

Den gewählten Teig, kann man mit vier beliebigen Zutaten (Bsp: Tomaten, Käse, Paprika, Gurken) plus einer beliebigen Fleischsorte und gewünschter Soße belegen, um den Standardpreis nicht zu überschreiten. Um auf Dauer, auch auf kreative Kunden nicht eintönig zu wirken, steht jede Woche ein anderes „Fleisch der Woche“ im Angebot. (z.B. Kaninchen, Strauß, Krokodil, Känguru, Hai)

Vegetarier können, da sie auf das Fleisch verzichten, ihre Wraps mit bis zu 6 Zutaten belegen.

Hat man alles gewählt, rollt der Angestellte den Wrap vor den Augen des Gastes zusammen und erwärmt ihn auf Wunsch noch einmal, um dem Teig einen leichten „Kross-Effekt“ zu verschaffen.

Die vier vorgefertigten Wrapsorten sollen an einer zusätzlichen Take-Away-Theke angeboten werden. Dadurch bezwecke ich den Vorgang der Herstellung immens zu entzerren und beschleunigen. Kunden, welche es eilig haben, müssen nicht lange in einer Menschenschlange anstehen und kommen trotzdem an die gewünschten Wraps.

Zwei Soßensorten (Kräutersoße und Basilikum Pesto) sollen auch selbst hergestellt werden, um den Gesundheits- und Individualitätsfaktor meiner Produkte noch höher zu gestalten. Ein weiterer Aspekt in dem ich mich vom „Angebot aus Eimern“ von der Konkurrenz unterscheiden will.

In meinem Getränkesortiment befinden sich zahlreiche Bionaden, ein gesundes Saftangebot, aber auch eine Kaffeevariation wieder, um alle Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen. Um den Lifestyle, welchen ich mit der Unternehmung repräsentieren will, zu untermalen, wird es keine alkoholischen Getränke oder gar Zigaretten in meinem Angebot geben.

Zu gut kennen wir bereits Burger, Pizzecken oder Würstchen. Bei meiner Recherche bin ich in einigen Betrieben sogar auf ein Wrapangebot gestoßen. Jedoch erweist sich das Angebot meist nur als Lückenfüller zum sonst anders positionierten Speisensortiment und ist zusätzlich viel zu teuer. Da ich mich mit meiner Betriebsneugründung ausschließlich auf Wraps spezialisiere, kann durch die größere Bedarfs- und Bestellmenge zu günstigeren Preisen angeboten werden. Als besonderen Output will ich dem ernährungsbewussten Kunden von heute, durch die praktische Form des Wraps, auch ein neues haptisches Erlebnis bieten.

Gestützt auf meine Umfrage im Europark Salzburg, kann ich behaupten, dass vielen Kunden das kulinarische Angebot vor Ort zu eintönig erscheint. Eine Auswertung, sowie eine graphische Aufarbeitung dieser Umfrage liegen im Anhang bei.

Da einige Daten hinsichtlich einer Ausarbeitung des konkreten Businessplans schwer bis gar nicht für mich zu erheben waren, orientierte ich mich an dem Lokal „Nordsee“ im Europark. Mit Frau Priewasser habe ich hierbei eine kompetente Ansprechpartnerin gefunden, welche es mir ermöglicht, durch vergleichbare Kennzahlen einen Finanzplan aufzustellen. Der Finanzplan ist ebenso den Anlagen zu entnehmen.

Das komplette Speisen- und Getränkesortiment wird nicht explizit aufgeführt. Die Kernaussage aus meinem F&B- Angebot bezieht sich auf den Wareneinsatz, um den Businessplan vervollständigen zu können.

Hierbei kam ich durch Orientierung an den vier vorgefertigten Wrapsorten und einer möglichen Variante des „Fruit-Wraps“ auf einen Wareneinsatz von 29,02% bei dem Speisenangebot.

Bei den Getränken habe ich einen Wareneinsatz von 28,19% errechnet.

Aktuelle Lebensmittelpreise aus dem Großmarkt „Pfeiffer“ liegen diesen Berechnungen zu Grunde.

Um das Gedankengut zu meiner Geschäftsidee abzusichern, wird „Wrap Star“ bei Unternehmenslaunch als Marke geschützt. Dieser Gedanke ist auch in Weitsicht auf mögliche Franchisekooperationen in Zukunft von Belang.

2.3. Entrepreneurial Marketing

Lange galt die vorherrschende Meinung, dass junge Kleinunternehmungen nur eine vereinfachte Form des Marketings benötigen. Im Laufe der Zeit und nach zahlreichen empirischen Studien wurde jedoch deutlich, dass Marketing in jungen kleinen Unternehmen grundsätzlich anders und nicht nur einfacher funktioniert.²⁶

„Hohe Flexibilität, schnelle Reaktionszeiten, enge Kundenbeziehungen, hohe Zielmarktfokussierung sowie enge Verknüpfung persönlicher und unternehmensbezogener Ziele sind nur einige Beispiele von Charakteristika bezüglich des Entrepreneurs und Unternehmers, die bei erfolgreich wachsenden kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) zu wesentlichen Unterschieden im Marketing führen.“²⁷

Nach HISRICH bestehen die größten Überschneidungen zwischen Marketing und Entrepreneurship im Prozess der Produktplanung, -Entwicklung und -Kommerzialisierung.²⁸

Der Begriff „Entrepreneurial Marketing“ ist aus Diskussion dieser Überschneidungen, sowie der Marketingpraxis bei jungen, innovativen Unternehmern hervorgegangen. Er beschreibt die Anwendung des Marketings in entrepreneurhaften Unternehmen, folglich Unternehmungen, welche innovativ, proaktiv und wachstumsorientiert handeln.²⁹

Wie bereits in den Ausführungen der vorgegangen Kapiteln ersichtlich ist, sind Marketingaufgaben bereits im Ideenbewertungsprozess nötig, um eine Marktchance nutzende Geschäftsidee zu erkennen.

²⁶ Vgl. Bjerke/Hultman, 2002, (S.12)

²⁷ Jung, 2004, (S.36)

²⁸ Vgl. Hisrich, 1992

²⁹ Vgl. Jung, 2004, (S.36)

Abbildung 5 soll die wesentlichen Marketingaufgaben in der Vorgründungsphase aufzeigen.

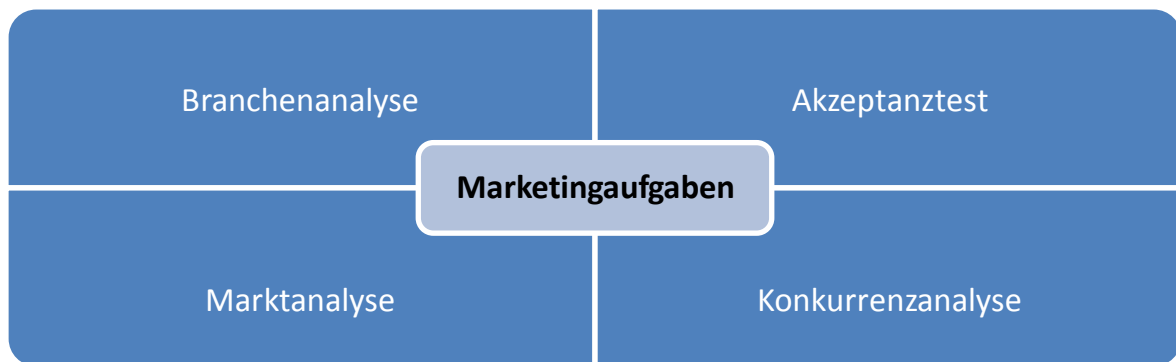


Abbildung 5 : Marketingaufgaben in der Vorgründungsphase

2.3.1. Branchenanalyse

Ein typischer Fehler und Marketingproblem vieler ambitionierter Jungunternehmer liegt darin, das Marktpotential zu überschätzen. Das Marktpotential gibt die absolute Aufnahmefähigkeit des Marktes an. Es beschreibt die Gesamtheit aller möglichen Absatzmengen bzw. Absatzerlöse.

Bei Marktpotentialen wird unterstellt, dass alle Zielkunden das Produkt erwerben würden, wenn sie mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestattet wären.³⁰

Den potentiellen Kundenkreis definieren KOTLER/BLIEMEL als Anzahl von Personen, bzw. im B-2-B Bereich, von Organisationen, welche folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Interesse am Kauf des Leistungsangebotes
- Zugang zum Leistungsangebot
- Ausreichend große Kaufkraft
- Vorhandene Voraussetzung zur Nutzung des Leistungsangebots³¹

³⁰ Vgl. Baier/Pleschak, 1996, (S.50)

³¹ Vgl. Kotler/Bliemel, 2001, (S.237 ff.)

2.3.2. Akzeptanztest

Ein Akzeptanztest hat vor allem dann sehr starke Bedeutung, wenn das geplante Produkt bzw. Leistungsangebot sich als sehr innovativ herausstellt und Veränderungen bei den Kunden entstehen, wenn sie das Angebot nutzen.³²

Bei einer Betriebsneugründung ist hiervon auszugehen.

Bei dem besagten Akzeptanztest für eine Gründungsidee wird im Gegensatz zu einem Produkttest kein physisch greifbares Produkt auf seine Akzeptanz geprüft. Vielmehr wird die Gründungsidee mit Hilfe und Einsatz von Fotos und Beschreibungen präsentiert. Das Ziel des Tests ist es, festzustellen, ob potentielle Kunden Kaufbereitschaft aufweisen und wenn ja mit welcher Intensität. Für den Entrepreneur ist es sehr wichtig zu ermitteln, worin die Kaufbereitschaft der Kunden begründet ist.³³

2.3.3. Konkurrenzanalyse

Erfolgreiche Strategien orientieren sich immer an jenen Kriterien, in welchen der Unterschied zur Konkurrenz besonders deutlich wird. Daher muss man, um als professioneller Unternehmer gelten zu können, alle Hauptmitbewerber, sowie deren Ziele, Strategien und Fähigkeiten kennen (lernen).

Sind einmal diese genannten Kriterien bekannt, können die eigenen Fähigkeiten besser beurteilt und somit eine aussichtsreiche Strategie definiert werden. Nach PORTER basiert eine Konkurrenzanalyse (von gegenwärtigen und potentiellen Wettbewerbern) auf folgenden vier Säulen, welche es von der eigenen Unternehmung zu erforschen gilt:

- Ziele der Konkurrenten (Motivation?)
- Annahmen des Konkurrenten (Was denkt er über sich selbst und die Branche?)
- Gegenwärtige Strategie (Verhaltensweise?)
- Fähigkeiten des Konkurrenten (Stärken- und Schwächenanalyse)³⁴

³² Vgl. Rüggeberg, 2003, (S.57)

³³ Vgl. Rüggeberg, 2003, (S.59)

³⁴ Vgl. <http://www.venture-capital-consultants.de/konkurrenzanalyse.htm>

Zudem sind die Möglichkeiten, durch Konkurrenzbeobachtung relevante Informationen über den Wettbewerbsmarkt zu sammeln, sehr groß.

Als Informationsplattformen dienen hier beispielsweise Messen oder Kongresse.

Als Informationsquellen sind Kunden, die Mitarbeiter der Wettbewerber und vor allem das Internet und die Fachpresse von Bedeutung.³⁵

2.3.3.1. SWOT Analyse „Wrap Star“

Das Verfahren der SWOT Analyse ist ein flexibles Managementwerkzeug, welches sowohl die innerbetrieblichen Stärken und Schwächen (Strengths, Weaknesses) als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities, Threats) beleuchtet.

„Durch die ausführliche Beschäftigung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens wird die Basis für eine an die Unternehmenssituation angepasste Ableitung von Strategien geschaffen.“³⁶

Aus der Kombination der (internen) Stärken-Schwächen-Analyse und der (externen) Chancen-Gefahren-Analyse kann eine Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden.

In der externen Analyse wird die Unternehmensumwelt untersucht. Man spricht auch von der Umweltanalyse. Die Chancen und Gefahren ergeben sich aus verschiedenen Faktoren der sozialen und ökologischen Umwelt, technologischen Entwicklungen sowie weiteren Veränderungen am Markt. Umweltbedingungen für das Unternehmen sind vorgegeben und die wirkenden Einflussfaktoren exogen. Etwaige Veränderungen sollten stets vom Unternehmen beobachtet und in neue Strategieformulierungen mit einbezogen werden.

Die interne Analyse bezieht sich auf die Selbstbeobachtung des eigenen Unternehmens, spricht reflexiv. Es ist auch der Begriff der Inweltanalyse gebräuchlich. Stärken und Schwächen werden von der eigenen Unternehmung selbst produziert. Es sind Merkmale des Unternehmens bzw. werden vom Unternehmen selbst geschaffen. Sie sind somit Ergebnis der organisatorischen Prozesse.³⁷

³⁵ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/konkurrenzanalyse/konkurrenzanalyse.htm>

³⁶ H. Simon A. Gathen, 2002, (S.222)

³⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

SWOT Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strenghts)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	Spezialisiertes Angebot, als Antwort auf den Health-Fast-Food Trend	Kleine Verkaufsfläche und neues Geschäftsmodell generieren experimentierfreudige Kundschaft auf Dauer
	Gefahren (Threats)	„Fleisch der Woche“ wirkt gegen ein eintöniges Speisenangebot	Marktdurchdringung und Imagebildung als Priorität um im Wettbewerb nicht unterzugehen

Tabelle 4: SWOT- Matrix „Wrap Star“

2.3.3.2. Szenario Analyse

In Folgendem soll weiterführend auf dem Gedankengut der SWOT-Analyse aufgebaut werden.

Um eine sichere und auf Dauer erfolgversprechende Strategie zu entwickeln, sollte man die eigenen Stärken und Schwächen genauer betrachten. Eine mögliche Variante dieser Betrachtung stellt die Szenario-Technik dar.

Die Szenario-Analyse ist eine Methode der strategischen Frühaufklärung und Teil des strategischen Controllings. Es werden hierbei alternative Umweltszenarien simuliert, in denen sich das Unternehmen befinden kann. Ausgegangen wird in den meisten Fällen von drei bis maximal fünf verschiedenen Szenarien, einer möglichen zukünftigen Situation. Jedes Szenario lässt andere Schlussfolgerungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu.

Als graphische Darstellung dient ein Trichter, welcher sich zur Zukunft hin öffnet. Der Planungszeitraum erstreckt sich zwischen fünf und zehn Jahren. Umso weiter sich das Szenario in die Zukunft begibt, desto unsicherer werden die Daten und desto mehr Variationen sind möglich (Szenario A-C). Zur Begrenzung werden bei dieser Technik Best-Case (hier: Szenario A) und Worst-Case (hier: Szenario C) Szenarien erstellt. Das Szenario,

das nach dem jetzigen Trend eintreffen müsste, wird als Trendszenario bezeichnet. Es liegt genau in der Mitte des Trichters (Szenario B).³⁸

Die Szenario-Analyse

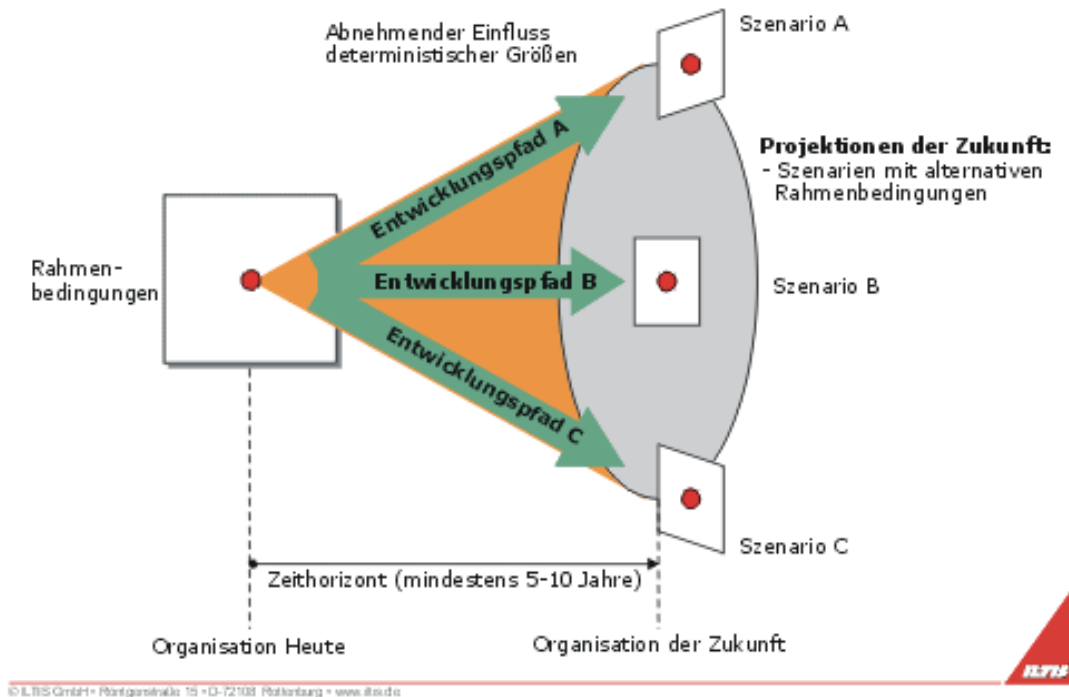


Abbildung 6: Szenario- Analyse

Der Ablauf der Analyse lässt sich in vier verschiedene Phasen einteilen.³⁹

2.3.3.2.1. Analyse

Nach der Analyse der internen Ausgangssituation gilt es, den konkreten Bereich der Szenario-Analyse festzulegen, sprich den Untersuchungsgegenstand abzugrenzen. (hier: eigene Unternehmung). Anschließend wird über die Identifikation und die Strukturierung relevanter Umweltsegmente entschieden. (z.B. gesamtwirtschaftliche, politische, technologische Umwelt).

³⁸ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Szenario-Analyse.html>

³⁹ Vgl. <http://www.4managers.de/management/themen/szenario-analyse/>

2.3.3.2.2. Trendprojektion

Zur empirischen Erfassbarkeit müssen hier zu allererst Messgrößen zur Beschreibung der Umwelt formuliert werden (Bsp.: Wachstum des BIP). Ebenso müssen die Trends für diese Indikatoren ermittelt werden. (Bsp.: Arbeitslosenzahl)

Der jetzige und zukünftige Zustand der Einflussfaktoren muss beschrieben werden. Darüber hinaus wird versucht, die Wirkung hypothetisch angenommener Störereignisse mit einzubeziehen. Aus den Trends und den möglichen Störereignissen kann man schließlich verschiedene Szenarien als Entwicklungsoptionen erstellen.

2.3.3.2.3. Auswertung

Bevor eine Auswertung vorgenommen wird, sollten die verschiedenen Alternativen noch einmal auf Herz und Nieren geprüft werden. Inhalte und Logik der unterschiedlichen Szenarien werden somit erneut untersucht.

In der Phase der Auswertung werden die Konsequenzen und die Entwicklung der möglichen Szenarien analysiert. Dies erlaubt eine Schlussfolgerung und eine Ableitung von Chancen und Risiken. Das Kompetenzprofil des Unternehmens kann durch dieses Verfahren ausschließlich einen positiven Effekt erfahren.

2.3.3.2.4. Umsetzung

Unter Berücksichtigung der erlangten Erkenntnisse und der Fähigkeit, Entwicklungen der Umwelt oder spezieller Problembereiche frühzeitig einschätzen zu können, kann eine Leitstrategie für alle Handlungsbereiche eines Unternehmens festgelegt werden. Es steht auch hier nicht zu Debatte, dass die Qualität der Ergebnisse maßgeblich von der fachlichen Qualifikation der durchführenden Person abhängt. Die Fähigkeit des vernetzten Denkens ist bei dieser weitreichend prognostizierenden Unternehmensanalyse wohl der entscheidendste Faktor.

Abschließend gilt es zu erwähnen, dass eventuelle Akzeptanzprobleme bei der Umsetzung entstehen könnten, falls der spätere Entscheidungsträger nicht selbst an der Szenario-Analyse beteiligt ist.

2.3.4. Marktanalyse

Markteintrittsbarrieren stellen Determinanten der Eintrittsbedingungen in einem Markt dar.

„Sie können als Summe aller Faktoren definiert werden, die es einem Unternehmer erschweren oder gänzlich unmöglich machen, Mitglied in einem Markt zu werden.“⁴⁰

Hierbei gibt es verschiedene Arten von Eintrittsbarrieren. Vor allem in der Art und Weise wie bzw. wann der Entrepreneur mit seinem Leistungsangebot in den Markt eintritt. Jede Geschäftsidee sollte im Vorhinein auf mögliche Eintrittsbarrieren geprüft werden. PORTER stellt die wesentlichen Eintrittsbarrieren wie folgt dar:

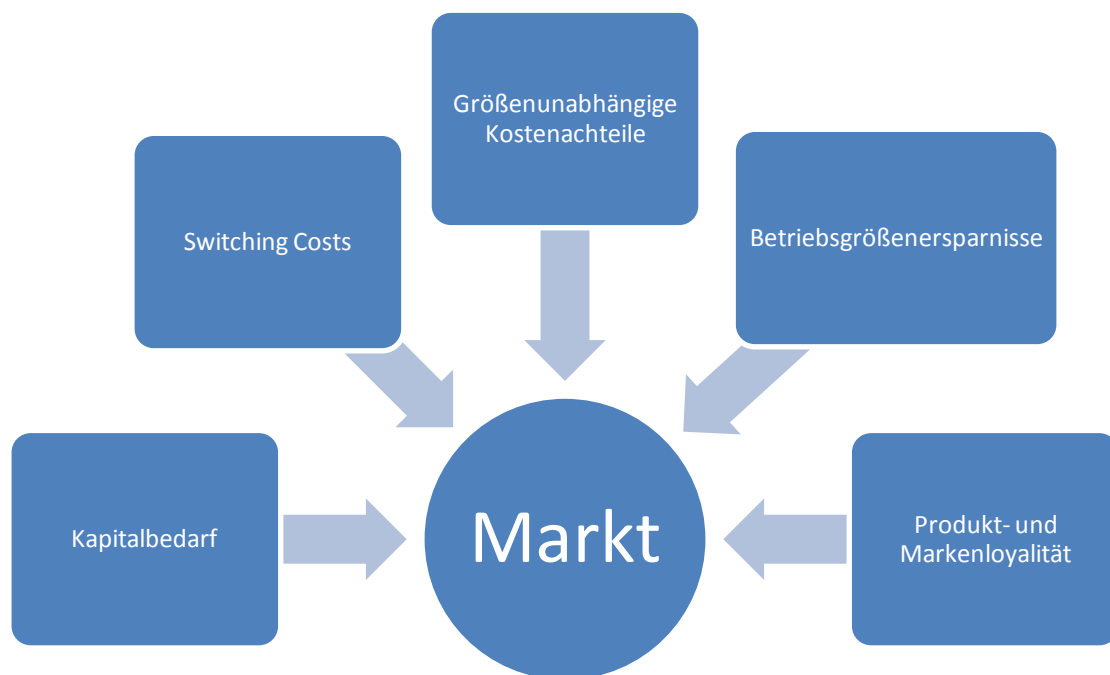


Abbildung 7 : Markteintrittsbarrieren nach PORTER

⁴⁰ Remmerbach, 1988, (S.124)

2.3.4.1. Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf wird zu Anfang einer Betriebsneugründung für die meisten der potentiellen Entrepreneure zur größten Hürde. Durch bereits sehr hohe Aufwendungen, in den aber noch sehr frühen Entwicklungsphasen einer Unternehmung, entsteht für viele Gründerpersönlichkeiten meist ein zu hoher Kapitaleinsatz.

So kann schon bei der ersten Kalkulation des Gründungsvorhabens ein zu hoher Kapitalbedarf alle weiteren Schritte und somit die Unternehmensgründung verhindern.

2.3.4.2. Umstellungskosten

PORTER definiert Umstellungskosten („switching costs“) als einmalig entstehende Kosten für den Abnehmer, wenn er von einem Lieferanten zum anderen wechselt.⁴¹

2.3.4.3. Größenunabhängige Kostennachteile

Mit dieser Art der Markteintrittsbarriere spricht PORTER einen Faktor an, welcher die Marktdurchdringung einer Betriebsneugründung vollständig verhindern kann. Spezielle Technologien und exzellente Standorte sind Beispiele, wodurch sich etablierte Unternehmungen vor Neugründungen schützen können.⁴²

2.3.4.4. Betriebsgrößensparnis

Etablierte Unternehmen haben durch ihre Betriebsgrößenvorteile die Möglichkeit, mögliche Nachfolger zu zwingen, mit höheren Kosten in den Markt einzusteigen.

⁴¹ Vgl. Porter, 1992, (S.33)

⁴² Vgl. Porter, 1992, (S.34)

2.3.4.5. Produkt- und Markenloyalität

Die Produkt- und Markenloyalität der heutigen Konsumenten wird oft von Entrepreneuren unterschätzt. Oft sind sie vom eigenen Leistungsangebot so überzeugt, dass für sie die sofortige Wechselbereitschaft der Zielgruppe zugunsten Ihres Angebots selbstverständlich ist.

Eine wesentliche Entstehungsform der Markenloyalität ist die Kongruenz zwischen Marken- und Nachfragerpersönlichkeit. Untersuchungen haben ergeben, dass Verbraucher immer öfter das Bedürfnis aufweisen, Objekte mit menschlichen Eigenschaften zu versehen, um die Interaktion mit der nicht-materiellen Welt zu vereinfachen.⁴³

Somit gilt es als Entrepreneur stets darauf zu achten, dass der Geschäftsidee bereits in der Entstehungs- und Konzeptionsphase eine Markenpersönlichkeit mit in die Wiege gelegt wird.

2.3.5. Positionierung „Wrap Star“

Käufer entscheiden sich für Produkte oder Dienstleistungen, welche ihnen den größten Gegenwert versprechen. Versteht man es, mit seiner Unternehmung die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser zu erfassen als die Konkurrenz, ist dies der Schlüssel zum Erfolg.

Mit der richtigen Positionierung wird eine einmalige Positionierung am Markt erreicht. Grundsätzlich geht es darum, sich von Mitbewerbern abzugrenzen und dem Kunden mehr Nutzen zu bieten.

Differenzierung stellt immer einen Wettbewerbsvorteil dar, wobei zu erwähnen ist, dass sich im Grunde jeder Markt differenzieren lässt. Mögliche Positionierungen meines Unternehmens wären beispielsweise designorientierter, innovativster oder exklusivster Anbieter.

Mittels einer passenden Positionierung für das eigene Unternehmen bzw. dessen Produktpalette werden die eigenen Vorteile hervorgehoben. Bei „[...]“ den Konkurrenzstrategien sind primär die anzugreifenden Positionierungen der Konkurrenz herauszukristallisieren und in Vorteile für unsere Produktverwender zu transferieren.“⁴⁴

⁴³ <http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/Markenloyalitaet.pdf>

⁴⁴ http://www.marketing-info.ch/index_html_files/Positionierungskreuz.pdf (S. 126)

Die gebräuchlichste Art der Positionierung erfolgt über das Produkt selbst. Nach einer einschlägigen Marktuntersuchung und Analyse, in welcher Weise die Konkurrenz ihre Produkte präsentiert, wird nach einer eigenen Positionierung gesucht, welche sich als noch nicht existent und sehr vielversprechend erweist.

Die Positionierung des eigenen Produktes bzw. der angebotenen Dienstleistung sollte sich immer nach den Gesichtspunkten des Käufers richten.

In der Regel gilt, das Angebot gegenüber der Konkurrenz eindeutig festzulegen und markant hervorzuheben. Gleichzeitig müssen gegenüber der Konkurrenz die wichtigsten, differenzierten Nutzenvorteile aufgezeigt werden, welche die Austauschbarkeit des eigenen Angebotes negiert.

Wenn die Beweggründe des Kunden und die externe Sicht des Unternehmens respektive Konkurrenz ausreichend eruiert wurden, gilt es das eigene Produkt gekonnt zu positionieren. Mit Hilfe eines Positionierungskreuzes soll übersichtlich und plakativ aufgezeigt werden, in welchen Dimensionen sich das eigene Produkt von Mitbewerbern unterscheidet.⁴⁵

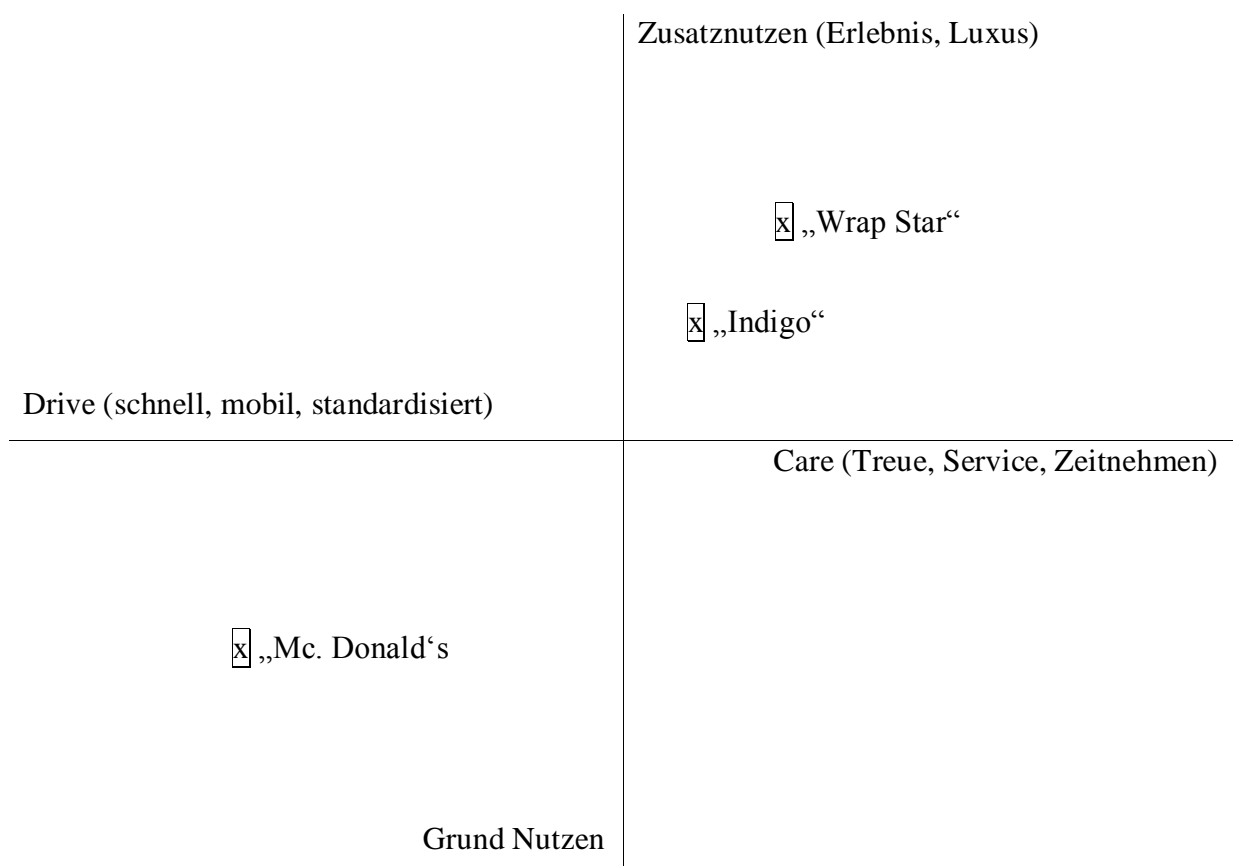


Tabelle 5 : Positionierungskreuz „Wrap Star“

⁴⁵ Vgl. http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Positionierungskreuz.pdf (S. 127)

Sollte es aufgrund der vielseitigen Ansprüche der Kunden, oder der Merkmale der weiteren Marktteilnehmer nicht ausreichend sein, ein Positionierungskreuz mit „nur“ zwei Kriterien zu erstellen, so bedient man sich einer Positionierungsspinne. Die folgende Abbildung soll mit acht Kriterien wesentlich genauer auf die Positionierung des Unternehmens hinweisen.

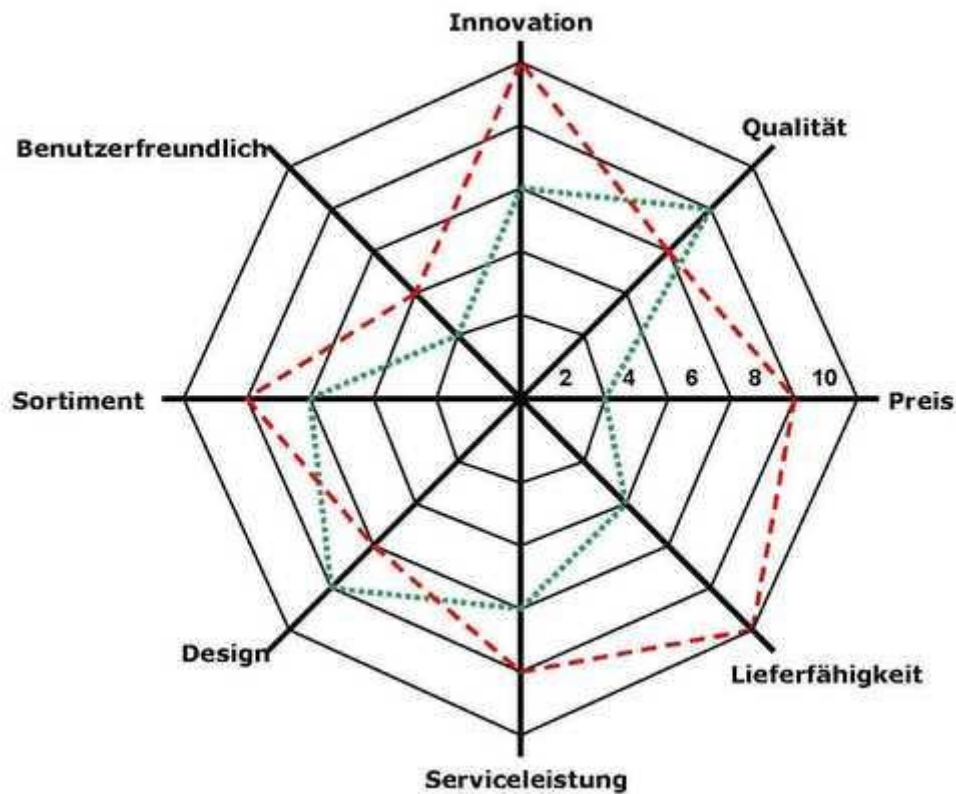


Abbildung 8: Positionierungsspinne

Die rote Linie könnte die Positionierung eines eigenen Unternehmens wiedergeben. Die blaue Linie stellt einen Mitbewerber dar.

Bei der anschließenden Feinpositionierung soll herausgearbeitet werden, welche Positionierungsinhalte gegenüber dem Produktverwender dargestellt werden müssen und sollen. Zum leichteren Verständnis werden hier folgende vier Punkte („VIEW“) angeführt:⁴⁶

- V- Verhalten:
Was will ein potentieller Kunde besitzen?
- I- Image:
Welches Image will ich als Anbieter nach außen repräsentieren?

⁴⁶ Vgl. http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Positionierungskreuz.pdf (S.128)

- E- Einstellung:
Welche (Zusatz-) Leistungen schätzt die mögliche Käuferschicht?
- W- Wissen:
Was sollen die potentiellen Kunden von meiner Unternehmung wissen?

2.3.6. Marketing Mix „Wrap Star“

Das klassische Marketing unterscheidet vier zentrale, operative Bereiche, die 4 P's der Marketinglehre (Diese ergeben sich aus den englischsprachigen Bezeichnungen: Price, Place, Promotion, Product).

In meiner Ausführung will ich diese klassische Betrachtung um einen weiteren Faktor erweitern, und zwar den Service. Meiner Meinung nach stellt eine angemessene Servicepolitik heutzutage einen nicht wegzudenkenden Faktor in der Unternehmensführung dar. Qualitativ hochwertige Kundenbindungselemente und gut geschultes Personal sollen das Leistungsversprechen einer Unternehmung perfekt ergänzen.⁴⁷

Abbildung 9 soll vor einer umfassenden Analyse die Thematik anschaulich wiedergeben.

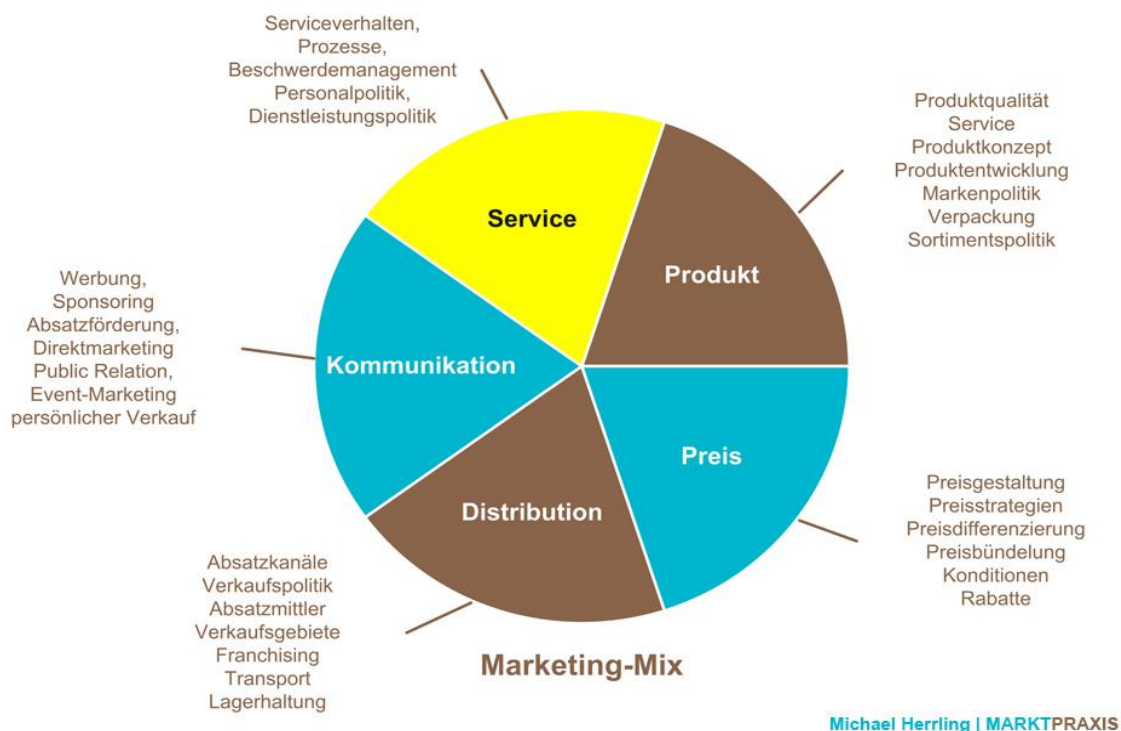


Abbildung 9: Der fünfteilige Marketingmix

⁴⁷ <http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html>

2.3.6.1. Produktgestaltung (Product Politics)

„Ich habe einen ganz einfachen Geschmack. Ich bin stets mit dem Besten zufrieden.“

-Oscar Wild

Bei der Produktgestaltung sollte primär darauf geachtet werden, dass die Konzeption des Produktes den Markterfordernissen entspricht. Es muss festgelegt werden, ob es sich um eine komplette Neuentwicklung oder eine Weiterentwicklung einer bestimmten Idee oder eines Produktes handelt.

In meinem Fall handelt es sich um Letzteres. Wie ich bereits anführte, steigen sogar große Fast-Food Ketten wie Mc. Donalds auf den Trend rund um die „Wraps“ ein. Genau aus diesem Grund gilt es dieses Produkt nicht nur als einen weiteren Teil des Sortiments zu betrachten. Während der Fast-Food Gigant Mc. Donalds eine Standardisierung seiner Produktpalette gewählt hat, verfolge ich das Ziel einer Produktvariation, bzw. Differenzierung. Das Produkt soll Zielgruppenspezifisch weiterentwickelt werden, um somit durch bestmögliche Abstimmung einen möglichst geringen Streuverlust zu erleiden.

Die Produktgestaltung kann durch folgende Elemente definiert werden:⁴⁸

- Qualität
- Verpackung
- Design
- Markenpositionierung
- Image
- Leistungsumfang (Größe, Menge)
- Funktionalität

2.3.6.2. Preisgestaltung (Price Politics)

Generelle Empfehlungen zur Gestaltung des Preises sind schwer auszumachen. Die Preisfestlegung ist eine folgeschwere Entscheidung, welche sich nur schwer revidieren lässt, ohne einen Teil seiner Glaubwürdigkeit zu verlieren. Zur Preisgestaltung ist eine Produktkalkulation notwendig, welche Indikatoren wie Zielmarkt, Absatzmenge, Vertrieb und Kundenbetreuung mit einbezieht.

⁴⁸ Vgl. <http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html>

Andererseits ist nicht außer Acht zu lassen, dass Betriebsneugründungen mit einem objektiven Nutzenvorteil gegen etablierte Kunden-Lieferanten Beziehungen ins Feld ziehen müssen.

Zwei generelle Muster der Preisgestaltung sollen hierzu kurz erläutert werden.

Eine Skimming- oder Premiumpreisstrategie sollte dann gewählt werden, wenn hochwertige Alleinstellungsmerkmale und ein Markt mit großer Kaufkraft und Kaufwillen gegeben ist. Ein dauerhaft höherer Preis als bei der Konkurrenz, soll dabei auch dauerhaft höhere Qualität signalisieren, bzw. Alleinstellungsmerkmale mit hohem Nutzen begründen. Sobald der Wettbewerb eintritt, brechen die hohen Preise zwangsweise zusammen. Die Premiumpreisstrategie weicht der Penetrationsstrategie.⁴⁹

„Penetrationsstrategie oder Promotionsstrategien werden Preisstrategien genannt, die einen relativ breiten Kundenkreis relativ schnell erschließen sollen, und dies mit hohen Wettbewerbsvorteilen bei im Wettbewerb vergleichbaren Preisen verfolgen.“⁵⁰

Des Weiteren stehen aber auch die immateriellen Werte eines Produktes in unmittelbarem Zusammenhang mit der Preisgestaltung. So will ich mit dem Vertrieb meiner Produkte auch immer eine ansprechend gesunde Essenskultur und ein gutes Gefühl verkaufen.

2.3.6.3. Distribution (Placement Politics)

Die Distributionspolitik bestimmt wie, wann, wo, unter welchen Bedingungen und in welcher Menge das Produkt zum Kunden kommt. Bei einem erfolgreich umgesetzten Vertrieb sollte vor allem darauf geachtet werden, dass der gewählte Weg effizient und kundenorientiert ist. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwei Formen der Vertriebswegegestaltung.

„Während beim direkten Vertrieb vor allem die Verfügbarkeit entsprechender Mitarbeiter und deren Finanzierbarkeit zu klären ist, stellen sich beim indirekten Vertrieb Fragen der Steuerung und Kontrolle selbstständiger Vertriebsorgane sowie der Vermeidung bzw. Verminderung von Konflikten in der Zusammenarbeit mit den Distributionsstufen.“⁵¹

⁴⁹ Vgl. <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/preispolitik.html>

⁵⁰ <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/preispolitik.html>

⁵¹ <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/vertriebspolitik.html>

Die wichtigsten Elemente der Distribution stellen Standort, Lagerhaltung, Transport und Absatzkanäle dar.⁵²

Im Falle der Unternehmung „Wrap Star“ halte ich ausschließlich den direkten Vertrieb für sinnvoll.

2.3.6.4. Kommunikation (Promotion Politics)

Ob man den Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens durchsetzen kann, hängt vor allem von einer Variablen ab, der Kundenwahrnehmung. Um ein glaubwürdiges Angebot zu repräsentieren muss gekonnt kommuniziert werden. „Die Wahrnehmung und Meinungsbildung des Kunden beruht dabei auf der Verarbeitung von Informationen, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den angebotenen Problemlösungen stehen.“⁵³

Diesen Prozess der Informationsverarbeitung bei den potentiellen Kunden, gilt es mit folgenden Mitteln und Argumenten für sich und seine Produkte zu beeinflussen.⁵⁴

- Werbung (Bewusstsein schaffen)
- P.R. (Unternehmensphilosophie)
- Customer Relations (Vertrauen der Käufer in Verkäufer)
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf

Historisch bedingt, beziehen sich die klassischen vier P's, primär auf Sachgüter unter begrenztem Konkurrenzdruck. Besonders bei konkurrenzintensiven Marktsegmenten, wie in meinem Beispiel „Wrap Star“, ist es unumgänglich weitere Elemente in die Darstellung des eigenen Unternehmens mit einfließen zu lassen.

⁵² Vgl. <http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html>

⁵³ <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/kommunikationspolitik>

⁵⁴ Vgl. <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/kommunikationspolitik>

2.3.6.5. Service Politik

Im Vorfeld muss hier erneut auf die Kommunikationspolitik zurückgegriffen werden. Der potentielle Abnehmer muss bereits vor dem Kaufentscheid über die Art und Weise der zu erwarteten Leistungen im Servicebereich informiert werden.

Meine Überlegungen im Bereich der „extra Services“, um absolute Kundenzufriedenheit garantieren zu können, gehen in Richtung eines zusätzlichen Lieferservice. Bei Bestellungen von mindestens 20 bis maximal 100 Wraps, soll der Kunde die Möglichkeit geboten bekommen, einen Lieferservice zur etwaigen Firma bzw. Privatadresse (für kleine Caterings) in Anspruch nehmen zu können.

Diese Added Value soll eine noch eindeutige Leistungsdifferenzierung ausstrahlen und eine ganz neue Art der Kundenbetreuung ermöglichen.

Um dies alles reibungslos in einem erfolgreichen Rahmen gewährleisten zu können, ist es mir wichtig, das Leistungsversprechen auf sachlicher Ebene (Wissen, Know How) und menschlicher Ebene (Freundlichkeit und Umgangsformen) einzulösen.

Qualifizierte und fachkundige Mitarbeiter, Personal oder Personen der Distributionskette sind hierzu der Schlüssel zum Erfolg.

2.4. Human Capital Management (HCM)

2.4.1. Erfolgsfaktor Humankapital

“Good is not good, where better is expected.”

-Thomas Fuller

Es gilt als oft gehörter Spruch und wird immer wieder betont, dass das Personal das wertvollste Gut einer Unternehmung ist. Von der Seite des Arbeitgebers gesehen, findet der intern geschaffene Wert im Human Capital keinen Eingang in der Bilanz, jedoch äußert er sich als Kostenfaktor im Betriebsergebnis.

Desweiteren kann man ebenso feststellen, dass der Begriff Human Capital das Leistungspotential einer gesamten Belegschaft in einem Unternehmen umfasst. Genau dieses gilt es gezielt zu aktivieren und zu nutzen, um somit über eine wirtschaftliche Hebelwirkung eine höhere Wertschöpfung zu erreichen.

FITZ-ENZ bringt die Bedeutung des Human Capital wie folgt auf dem Punkt:

„[...] und es kann kein Zweifel mehr daran bestehen, dass die Mitarbeiter der Hebel zum Gewinn sind. Abgesehen von den Mitarbeitern sind alle anderen Aktiva eines Unternehmens inaktiv. Sie sind passive Ressourcen, die nur durch menschliches Eingreifen Wert erzeugen können.“⁵⁵

Die funktionale Unternehmensführung hat somit nicht nur eine sachbezogene, sondern auch eine nicht zu vernachlässigende personenbezogene Komponente. Das betriebliche Humankapital trägt wesentlich zum langfristigen Unternehmenserfolg und damit zur nachhaltigen Unternehmenssicherung bei. Der Begriff Humankapital kann folgendermaßen gegliedert werden:⁵⁶

- Individuelles Humankapital: Fähigkeiten, Wissen, Fachkompetenz, Erfahrung, Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter

⁵⁵ Fitz-enz J., 2003, (S.19)

⁵⁶ Vgl. Wucknitz, 2002, (S.32)

- **Dynamisches Humankapital (Personalprozesse):** alle Vorgänge zur Beschaffung, Entwicklung, Einsatz und Freisetzung der Mitarbeiter. Im Wesentlichen ist damit das betriebliche Personalwesen gemeint.
- **Strukturelles Humankapital (Personalstrukturen):** Aufbau und Organisation des Personalbereichs, Mitarbeiterstruktur (nach z.B. Qualifikationen, Geschlecht, Alter)

2.4.2. Gestaltung des Unternehmenswerts

Abbildung 10 soll schemenhaft den Wert eines modernen Unternehmens aufzeigen.

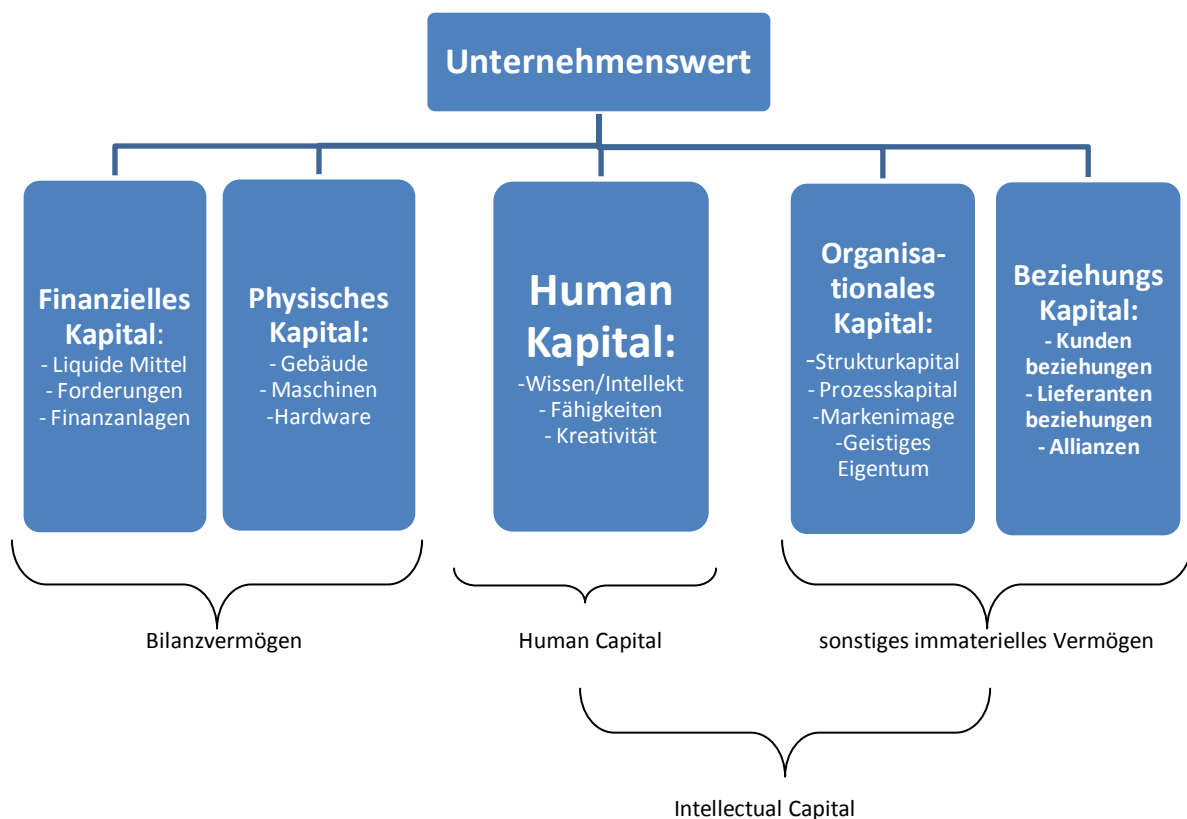


Abbildung 10: Human Capital als Bestandteil des Unternehmenswertes

Wie Abbildung 10 gut zu entnehmen ist, ergibt sich der Unternehmenswert aus der Summe des Bilanzvermögens und dem Intellectual Capital, welches sich aus dem Human Capital und dem sonstigen immateriellen Vermögen des Unternehmens zusammensetzt.

Dass das Human Kapital eine sehr wesentliche Rolle in der Wertfindung und auch Wertschöpfung einer Unternehmung darstellt, unterstreichen auch folgende fünf Ansichten:⁵⁷

- Mitarbeiter bewegen während der Arbeit nicht bloß Vermögen, sondern stellen selbst ein immaterielles Vermögen des Unternehmens dar.
- Mitarbeiter sind dynamische Unternehmenswerte, deren Wert zu- oder abnehmen kann.
- Mitarbeiter stellen das wichtigste Vermögen im Unternehmen dar und haben einen Einfluss auf das Eigenkapital.
- Das Human Capital und die Systeme zur Rekrutierung, Belohnung und Entwicklung bilden einen wichtigen Teil des Unternehmenswertes.
- Der Unternehmenswert kann unter einer schlechten Verwaltung des Human Capitals leiden.

Der Beweggrund und die tiefere Bedeutung den Aspekt HCM genauer zu behandeln, liegen für mich in der sich fundamental ändernden Arbeitswelt. Nur noch in den wenigsten Positionen gibt es eine „Stammplatzgarantie“. Im Hinblick auf die Entstehung meines eigenen Unternehmens will ich im weiteren Verlauf meiner Arbeit eigene Ansprüche an das zukünftige Mitarbeitermanagement stellen.

Mitarbeiter sollen nicht nur ausschließlich als „Cost Factor“, sondern als Vermögenswert in der Unternehmung angesehen werden.

2.4.3. Human Capital in Kennzahlen

“What you can’t merge, you can’t manage.”

Diesem Leitsatz entsprechend sollen die folgenden Seiten aufdecken, dass hinter dem komplexen Begriff des Human Capital mehr als nur simple Personalpolitik zugrunde liegt.

⁵⁷ Friedman, Hatch, Walker, 1998, (S.8)

Eine Bewertung des Human Capitals sollte zu diesem Zweck in keinem Fall von den Bilanzfachleuten eines Unternehmens vorgenommen werden. Hierbei besteht zu sehr die Gefahr, dass Denkprozesse mit ins Spiel gebracht werden, welche den Mitarbeiter als Mensch aber eben auch als immateriellen Vermögensgegenstand (intangible asset) immer mehr in den Hintergrund stellen.⁵⁸

Ein Mitarbeiter stellt mehr dar, als eine bewertbare Schachfigur, welche nach Belieben eingesetzt, versetzt oder ersetzt werden kann. Genau aus diesem Grund sind an dieser Stelle qualifizierte Personalmanager gefragt und „zwar sowohl bei der allgemeinen Konzeption als auch bei der einzelfallspezifischen Realisation.“⁵⁹

Erfolgreiches HCM wird generell in zwei Aktionsphasen aufgeteilt. So muss zielführendes HCM einerseits immer eine Bewertung beinhalten, andererseits aber auch eine mögliche Optimierungsstrategie aufzeigen. Eine mögliche Messung des Human Capitals kann im Rahmen einzelner Mitarbeiter, Abteilungen oder Teams bis hin zum HC eines gesamten Unternehmens erfolgen. Hierbei sind fast schon tagesaktuelle Personalstatusinformationen vorstellbar. Darauf aufbauend folgt eine Steigerung bzw. Optimierung des Human Capitals (z.B.: zusätzliche Motivationsanreize). Sinnvoll erweist sich diese Art des Human Capital Managements nur, wenn beide Phasen berücksichtigt und dauerhaft angewandt werden.⁶⁰

Laut SCHOLZ, STEIN und BECHTEL kann das HCM für das Personalmanagement genau das werden, was die Investitionsrechnung für die Finanzplanung heute ist.

Die folgenden neueren Ansätze resultieren aus dem Wissen, dass es primär nicht entscheidend ist, mit aller Kraft zu versuchen, einen bilanzfähigen Human Capital Wert zu generieren. Vielmehr gilt es heutzutage, aussagekräftige Kennzahlensysteme aufzustellen, um Beobachtungen, Veränderungen und Entwicklungen im Human Capital effektiv beobachten zu können.

⁵⁸ Vgl. <http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/PW%20052003%20S.%2050-54.pdf>

⁵⁹ <http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/PW%20052003%20S.%2050-54.pdf>

⁶⁰ Vgl. <http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/PW%20052003%20S.%2050-54.pdf>

2.4.3.1. Balanced Scorecard (BSC)

Meine erste aufgeführte Variante stellte das klassische Balanced Scorecard („ausgewogener Berichtsbogen“) dar. Als Pioniere für das Vorantreiben und die Ausarbeitung dieses Konzepts gelten KAPLAN und NORTON. Dem Management wird damit ein Instrumentarium bereitgestellt, welches die Dokumentation, Messung und Steuerung der Unternehmensaktivitäten, im Hinblick auf die eigene Vision, ermöglicht.⁶¹

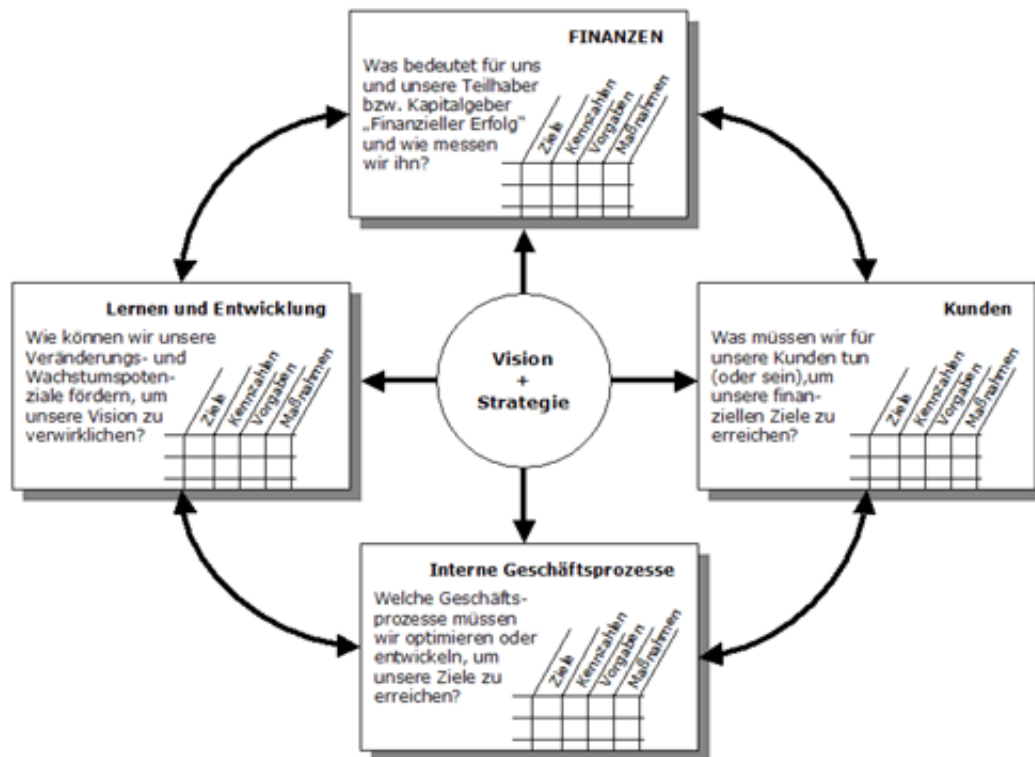


Abbildung 11: Die klassische Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, als Managementmethode betrachtet, setzt voraus, dass ein Unternehmen bereits ein bestimmtes Ziel, eine bestimmte Vision verfolgt und eine dazugehörige Strategie ausgearbeitet hat. Diese Strategie wird in einzelne Zielsetzungen zerlegt, welche jeweils mit zugehörigen Kennzahlen benannt werden können. Diese Kennzahlen lassen sich dabei den folgenden vier Perspektiven zuordnen (vgl. Abbildung 11):⁶²

- Die wirtschaftliche/ finanzielle Perspektive
- Die Kundenperspektive

⁶¹ Vgl. http://www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard_konzept.htm

⁶² Vgl. <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/bsc-teil1.htm>

- Die interne Prozessperspektive
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Ebenso ist Abbildung 11 gut zu entnehmen, dass die vier Perspektiven in gegenseitiger Wechselwirkung stehen. Die Kennzahlen, welche sich aus diesen vier Charakteristika ergeben, dienen somit dazu, die Unternehmensvision und Strategie bis auf eine für alle Mitarbeiter handlungsrelevante Ebene herunterzuschrauben und den jeweiligen Standpunkt innerhalb einer (längeren) Periode zu verdeutlichen.

Vor Allem der zu Letzt genannte Gliederungspunkt (Lern- und Entwicklungsperspektive) enthält personalbezogene Kernkennzahlen, welche für die Betrachtung des Human Capital von Wert sind:

- Mitarbeiterproduktivität
- Mitarbeitertreue (im Hinblick auf Fluktuationsgrad eines Unternehmens)
- Mitarbeiterzufriedenheit

Anhand dieser drei mitarbeiterbezogenen Messgrößen kann das Personalmanagement Arbeitsprozesse optimieren.⁶³

Dieser Ansatz integriert das Human Capital als relevante Größe in das Steuerungssystem einer Unternehmung.⁶⁴

2.4.3.2. Human Capital Scorecard

FITZ-ENZ formulierte die Gedanken der Balanced Scorecard weiter aus und entwickelte auf ihr basierend die Human Capital Scorecard, welche sich ausschließlich mit dem HCM beschäftigt.

Das Modell von FITZ-ENZ besteht ebenfalls aus vier verschiedenen Quadranten, wobei sich jeder einzelne mit einer bestimmten HCM- Aufgabe beschäftigt.

⁶³ Vgl. Scholtz, Stein, Bechtel, 2004, (S.128)

⁶⁴ Vgl. <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/bsc-teil1.htm>

<p>Acquisition</p> <p>Cost per hire</p> <p>Time to fill jobs</p> <p>Number of new hires</p> <p>Number of Replacements</p> <p>Quality of new hires</p>	<p>Maintenance</p> <p>Total labor cost as percentage of operating expense</p> <p>Average pay per employee</p> <p>Benefits cost as percentage of payroll</p> <p>Average performance score compared per revenue per FTE (= full time equivalent)</p>
<p>Retention</p> <p>Total separation rate</p> <p>Percentage of voluntary separations: exempt and non-exempt</p> <p>Exempt separations of service length</p> <p>Percentage of exempt separations among top-level performers</p> <p>Cost of turnover</p>	<p>Development</p> <p>Training cost as percentage of payroll</p> <p>Total training hours provided</p> <p>Average number of hours of training per employee</p> <p>Training hours by function</p> <p>Training hours by job group</p> <p>Training ROI</p>
Job Satisfaction	Employee Morale

Tabelle 6: Human Capital Management Scorecard

Desweiteren stellt FITZ-ENZ fest, dass in Zeiten des Wandels, des intensiven Wettbewerbs und schnellem Wachstum herkömmliche Buchhaltungsverfahren unbrauchbar erscheinen.

Seine entwickelte Human Capital Scorecard bildet die Basis für Messwerte von Mitarbeitermoral und Mitarbeiterzufriedenheit, um feststellen zu können, wie Mitarbeiter und Manager bei verschiedenen Programmen agieren.

FITZ-ENZ möchte mit diesem Modell einen Einblick in alle Stufen des Human Capital Managements geben, wobei jeder seiner Quadranten Kosten, Zeit, Quantitäts- und

Qualitätsfaktoren enthalten sollte, um umfassend den Anforderungen gerecht werden zu können.⁶⁵

Einzig die Indikatoren Job Satisfaction und Employee Morale können zur Messung des Verhaltens des Humankapitals einer Unternehmung herangezogen werden. Der tatsächliche Output dieses Verfahrens sollte deswegen eher kritisch betrachtet werden. Auswirkungen von Veränderungen des Human Capitals auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sind mit Hilfe der Human Capital Scorecard nicht ersichtlich.

Nachdem nun Verfahren zur Erfassung und Evaluation des Human Capitals beschrieben wurden, will ich mein Augenmerk auf die für mich wichtigsten Ziele des Personalmanagements richten. Auf die Mitarbeitermotivation sowie die Identifikation.

2.5. Mitarbeitermotivation

*„Tell me and I’ll forget;
show me and I may remember;
involve me and I’ll understand.“*

-Amerikanisches Sprichwort

Unter diesem Punkt will ich anführen, was sich unter dem weitführenden Begriff „Motivation“ verbirgt, welche theoretischen Ansätze es hierzu gibt und wie man es als Unternehmer bewerkstelligt, Motivationsfaktoren seiner Arbeitnehmer auszumachen und diese eventuell zu schärfen.

2.5.1. Motiv vs. Motivation

Um alle weiteren Zusammenhänge verstehen zu können, gebe ich im Vorfeld eine Begriffsdefinition. Während ein Motiv als ein subjektives Mangelempfinden aufgefasst werden kann, welches ein bestimmtes Verhalten bei der betroffenen Person auslöst, so erklärt sich der Auslöser für eine Motivation in mindestens einem nicht befriedigten Bedürfnis.

⁶⁵ Vgl. Fitz-enz J., 2000, (S.111)

Motivation lässt sich in intrinsische und extrinsische Motivation unterteilen.

Intrinsische Motivation ist die Motivation, die ein Individuum aus einer Tätigkeit selbst erhält. So kann eine dauerhafte Arbeitsmotivation immer nur aus der Arbeit selbst entstehen.⁶⁶

Desweiteren sind wichtige Mitarbeitereigenschaften, wie etwa Kreativität, Engagement, Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit ebenso immer intrinsisch motiviert. Sie beruhen auf Neugier und Freude am Tun.⁶⁷

Das Pendant zur intrinsischen Motivation ist die extrinsische Motivation. Sie ist als externe Anreizfunktion zu sehen, welche nicht aus der Aufgabe selbst heraus entsteht. So können Maßnahmen wie z.B. Schichtzuschläge, Incentives, Provisionen oder Sonderurlaub unter bestimmten Umständen intrinsische Arbeitsmotivatoren sogar untergraben. Dieses sogenannte „Crowding out“ soll kurz an einem Beispiel verdeutlicht werden: „Wird eine Person für eine Aktivität extrinsisch belohnt, die sie aufgrund intrinsischer Motivation ohnehin ausgeführt hätte, so verliert die intrinsische Motivation ihre Funktion und wird abgebaut, um eine Überrechtfertigung der Tätigkeit zu vermeiden.“⁶⁸

2.5.2. Motivationstheorien

Der Zufriedenheitsfaktor der Mitarbeiter ist ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung der vorliegenden Arbeitsgestaltung.

Motivation und Zufriedenheit sind für eine effiziente Arbeit essenziell zu verstehen und werden anhand von Erklärungsfaktoren wie z.B. Leistungsniveau, Fehlzeiten oder Fluktuation eingeschätzt.

Die zwei wohl bekanntesten Motivationstheorien sind zum einen der Ansatz von Herzberg zum anderen die Maslowsche‘ Bedürfnispyramide.

⁶⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2000⁵, (S.748)

⁶⁷ Vgl. Sprenger R., 2002¹⁷, (S.124)

⁶⁸ <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-6.html>

2.5.2.1. Zwei Fakten Theorie nach Herzberg

Laut der Motivator-Hygiene-Theorie von Herzberg kommen für die Entstehung von Arbeits(un)zufriedenheit zwei Faktoren in Frage:⁶⁹

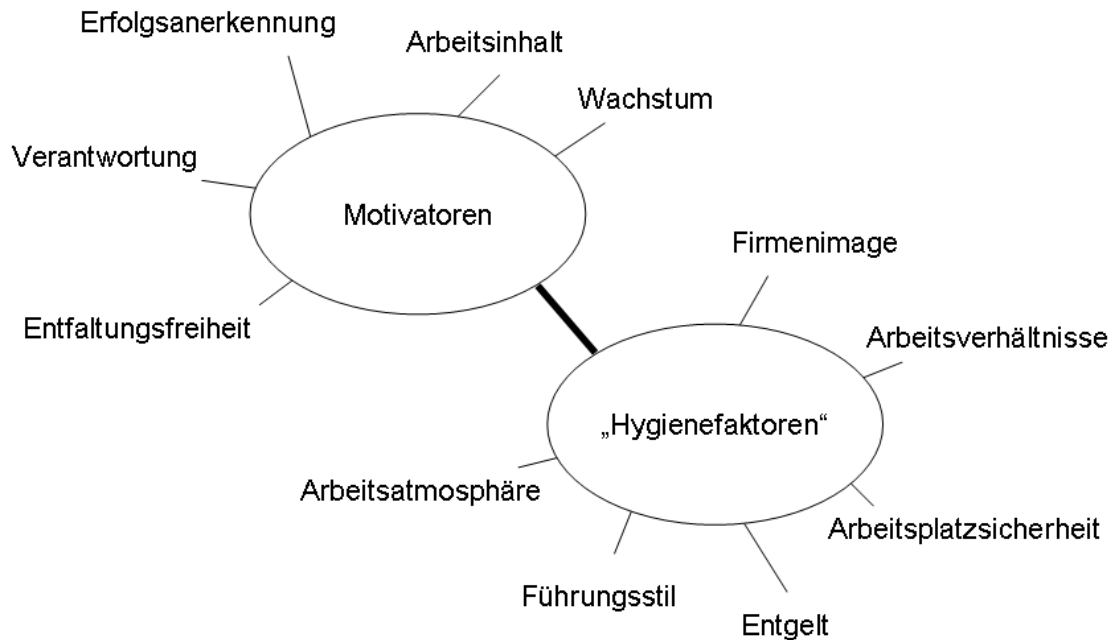


Abbildung 12: Ansatz von Herzberg

- **Faktor 1: Motivatoren:** Unter Motivatoren fallen Kriterien, welche bei Nichtvorhandensein keine Unzufriedenheit verursachen, aber bei Vorhandensein motivieren und die Zufriedenheit erhöhen.
- **Faktor 2: Hygienefaktoren:** Hierunter fallen Kriterien, welche als selbstverständlich gelten (und bei Vorhandensein weniger gewürdigt werden). Bei Nicht-Vorhandensein oder schlechter Erfüllung folgt Unzufriedenheit.

2.5.2.2. Der Ansatz von Maslow

Maslow gilt als einer der wichtigsten Gründerväter in der humanistischen Psychologie. Das auf der nächsten Seite aufgeführte Model seiner „Bedürfnispyramide“ ist wohl sein bekanntestes Werk in seinem Forschungsdrang rund um die menschliche Selbstverwirklichung.

⁶⁹ Vgl. <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/>

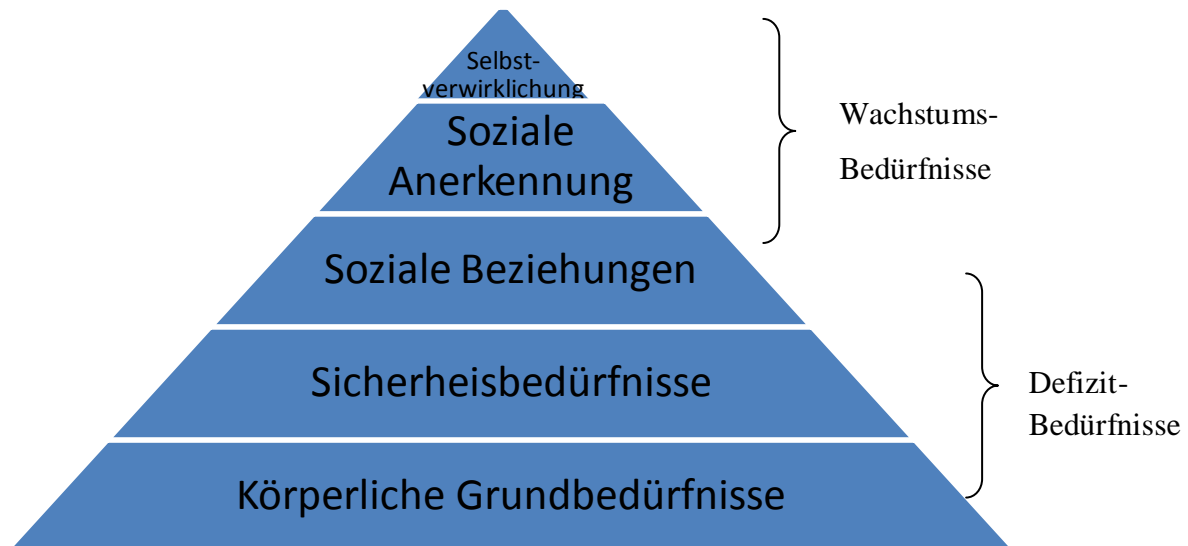


Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow

Als Defizitbedürfnisse gelten die unteren 3 1/2 Stufen, sie müssen befriedigt sein, damit man zufrieden ist. Wenn sie erfüllt sind, hat man keine weitere Motivation in dieser Richtung. Einmalig gestillte Defizitbedürfnisse bleiben nicht auf Dauer gestillt. Wachstumsbedürfnisse (ab Stufe 3 1/2 aufwärts) dagegen, können nie endgültig befriedigt werden.⁷⁰

Abgeleitet von diesen Theorien befasse ich mich in Weiterem mit den verschiedenen Formen der Arbeitsstrukturierung. Ich bin der Meinung, dass der Arbeitsinhalt die größte Motivationsgabe mit sich bringt. Führt man diesen Gedanken fort, so kommt man zu dem Schluss, dass, wenn eine dauerhafte Motivation durch den Arbeitskontext erreicht werden will, eine Erweiterung des Handlungsspielraumes für die Mitarbeiter erforderlich ist.

Folgende Unterpunkte sollen vier wichtige Möglichkeiten der Arbeitsstrukturierung aufzeigen.

2.5.3. Job Rotation

Dieses Modell zeigt die Gestaltung des Handlungsspielraums durch Arbeitsplatzwechsel auf. Man erreicht auf diese Weise ohne gestalterische Eingriffe in die Arbeitsplätze, für die wechselnden Personen eine Erhöhung der Aufgabenvielfalt.

⁷⁰ http://nlportal.org/nlpedia/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie

Monotonie wird somit vorgebeugt, die Kreativität gefordert und gleichzeitig wird für abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben gesorgt. Job-Rotation sorgt ebenso dafür, dass jeder Mitarbeiter, jedes Aufgabengebiet bearbeiten kann. Bei Urlaub oder Krankheit eines Mitarbeiters entstehen so keine Fähig- und Fertiglücken. Heutzutage ist diese Art der Arbeitsstrukturierung eher in den unteren Ebenen einer hierarchisch gestaffelten Unternehmensordnung anzufinden.⁷¹

2.5.4. Job Enlargement

Wie der Name der Arbeitserweiterung (Job Enlargement) schon auf sich schließen lässt, handelt es sich um eine Ausweitung der Aufgabenvielfalt, jetzt allerdings durch gestalterische Eingriffe in den Arbeitsplatz.

Hier werden strukturell gleichartige, oft auch stark differenzierte Tätigkeiten, die ursprünglich von verschiedenen Arbeitern durchgeführt wurden, wieder an einem Arbeitsplatz zusammengeführt. Dies kann in Einzelfällen auch zu Problemen führen, da die Gefahr besteht, dass Mitarbeiter eine ungleiche Arbeitsverteilung erfahren, jedoch das gleiche Entgelt erhalten.⁷²

2.5.5. Job Enrichment

Diese Art der Arbeitsfeldstrukturierung hebt sich von den zwei vorherig genannten ab, da dieses, in den Entscheidungs- und Kontrollspielraum vordringende Konzept, in der unteren Kategorie der Management-Hierarchie die traditionelle Trennung von leitender und ausführender Tätigkeit ansatzweise aufhebt.

Allgemein kann man festhalten, dass Job Enrichment dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zukommen lässt und die Arbeitstätigkeiten eigenverantwortlicher gestaltet. Somit ist die Ausweitung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums notwendig, wenn man von Job Enrichment sprechen will. Die Qualität dieser Maßnahmen bestimmt sich weiterhin nach Art und Umfang der neuen Aufgabenvielfalt.⁷³

⁷¹ Vgl. <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-11.html>

⁷² Vgl. <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-12.html>

⁷³ Vgl. <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-13.html>

2.5.6. Teilautonome Arbeitsgruppen

Diese Abteilungsstrukturierung beschreibt sich selbst steuernde Arbeitsgruppen, deren Mitglieder zusammenhängende Aufgabenbereiche eigenverantwortlich erfüllen. Mitarbeiter in solchen Gruppen besitzen über ausreichende Dispositions- und Kontrollkompetenzen, um diese Funktion wahrnehmen zu können.

Insgesamt gilt es sich als Ziel zu setzen, dass in der Gruppe alle Fähigkeiten und Kompetenzen zusammengefasst werden, die für die Erfüllung der Aufgabe erforderlich sind. (Bsp.: Krankenhausstruktur: Ärzte und Schwestern teilen sich Arbeit)

An dieser Stelle ist es mir wichtig darauf hinzuweisen, dass trotz aller möglichen Maßnahmen und trotz allen theoretischen Vorwissens, jeder Mitarbeiter, jeder Mensch, unterschiedlich und somit individuell zu betrachten ist. Ob es nun die zuvor genannten Arbeitsstrukturierungen oder Motivationsstrategien wie z.B. Anerkennung oder Herausforderung schaffen, einen Mitarbeiter dauerhaft zu fordern, fördern und zu begeistern, hängt letzten Endes von der Umsetzungs- und Einfühlungsgabe des Unternehmers ab.

2.6. Mitarbeiteridentifikation

Die Thematik hinter dem weitgreifenden Begriff der Identifikation gibt wieder, dass Mitarbeiter die eigene Tätigkeit, die Produkte und die Vision des Arbeitgebers akzeptieren und sich dafür ebenso engagieren. Aber auch hier gilt: Mitarbeiter ist nicht gleich Mitarbeiter.

Einige können sich als wertvoller für das Unternehmen herausstellen. Sie besitzen ein umfassendes Fachwissen, haben umfangreiche Praxiserfahrungen, sowie intensive Kontakte zu Kunden, Lieferanten und zu anderen Mitarbeitern des Unternehmens. Die Absenz solcher Mitarbeiter hinterlässt Lücken, die nicht ohne weiteres durch einen Nachfolger zu schließen sind. Wenn man davon ausgeht, dass Mitarbeiter ein Unternehmen erst verlassen, wenn sie langfristig unzufrieden mit sich und ihrem Handlungsbereich sind, sie keine Verbesserungsmöglichkeiten der Situation erkennen können und sich somit emotional von der Unternehmung lösen, wird deutlich, welche Bedeutung „Identifikation“ für eine Unternehmensorganisation hat.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. http://www.sl-consult.de/files/identifikation_der_mitarbeiter_mit_dem_unternehmen.pdf

2.6.1. Organisationales Commitment

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

-Antoine de St. Exupéry

„Unter Commitment versteht man das Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen.“⁷⁵

Diese sich selbst auferlegte Verpflichtung, stets Bestleistungen erbringen zu wollen und eine sehr starke emotionale Bindung zum Unternehmen sind Charakteristika des Schlagwortes „Commitment“.

Um dies aus Sicht des Unternehmers gewährleisten zu können, bedarf es einer Vision, welche nicht nur die Richtung angibt, sondern zusätzlich auch faszinierend ist.

Grundsätzlich werden drei Ebenen des Commitments unterschieden:⁷⁶

2.6.1.1. Affektive Ebene

Das affektive Commitment, die emotionale Verbundenheit, beruht auf einer subjektiv positiv empfundenen Zuwendung zu der eigenen Unternehmung. Diese emotionale Bindung oder Identifikation ist an Ziele, Normen und Werte des Unternehmens geknüpft.

- Intakte soziale Beziehungen
- Hoher Zufriedenheitsgrad bei Aufgabenbewältigung und Zielerreichungen
- Positive Erfahrungen
- Eintreffen/Erfüllen von Erwartungshaltungen

⁷⁵ http://www.sl-consult.de/files/identifikation_der_mitarbeiter_mit_dem_unternehmen.pdf

⁷⁶ Vgl. van Dick, R., 2003, (S.17 f.)

2.6.1.2. Normative Ebene

Das normative Commitment beruht auf einer sich selbst auferlegten moralischen Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber. Erklärt wird diese Erscheinung durch individuelle Wertvorstellungen. (Bsp.: Beförderung)

- Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Faire Behandlung
- Akzeptanz der Fähigkeit, Kompetenz und Person per se
- Verpflichtung gegenüber Kollegen, anderen Mitarbeitern, Kunden

2.6.1.3. Rationale Ebene

Auf rationaler Ebene ist eine Kosten-Nutzen Betrachtung das Ergebnis des kalkulativen Commitments. Das Verbundenheitsgefühl ist hier auf der Erkenntnis begründet, „[...] dass das Verlassen des Unternehmens mehr materielle als immaterielle Risiken birgt, als sich Chancen durch den Verbleib im Unternehmen bieten.“⁷⁷

- Verlustängste (Entgelt, Altersvorsorge...)
- Vor- und Nachteile des Verbleibs
- Kosten des Wechsels (soziale, strukturelle Rahmenbedingungen)

2.6.2. Auswirkungen des Commitments

Ob und welche Formen des Commitments eine starke Bindung an das Unternehmen gewährleisten können, ist einerseits von den jeweiligen Personen und deren Lebensumständen abhängig, wird aber andererseits auch von äußeren Arbeitsmarktsituationen beeinflusst.

Jedoch belegen Studien, dass eine hohe Identifikation (affektives Commitment) ausschließlich positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Unternehmensbeziehung hat. Sich identifizierende Mitarbeiter wechseln weniger häufig den Arbeitsplatz, haben weniger Fehlzeiten, sind gesünder und bringen bessere Leistungen.⁷⁸

⁷⁷ http://www.sl-consult.de/files/identifikation_der_mitarbeiter_mit_dem_unternehmen.pdf

⁷⁸ Vgl. http://www.sl-consult.de/files/identifikation_der_mitarbeiter_mit_dem_unternehmen.pdf

3. Executive Summary

3.1. Ergebnisse

Die Ausarbeitung dieser Arbeit soll mich meinem Entschluss, eine eigene Unternehmung zu gründen, einen Schritt näher bringen. Mit Hilfe und unter Zusammenarbeit des Restaurants „Nordsee“ war es mir möglich, neben der erarbeiteten Theorie auch sehr praktische und zukunftsorientierte Aspekte in dieses Werk mit einfließen zu lassen.

Marketing- und personalorientiertes Denken nimmt für mich einen sehr hohen Stellenwert ein. Wie ich bereits in meiner Projektarbeit aufzeigen konnte, ist es in der heutigen schnellen sowie kurzweiligen Zeit wichtiger denn je, ein klar definiertes Ziel zu verfolgen und dies gekonnt über effektive Marketingwege zu repräsentieren. Im Rahmen meiner Recherche bin ich natürlich auch auf viele Marketingegner gestoßen. Ich bin jedoch der Meinung, dass Marketing ein ganz wichtiger Teil der Unternehmensführung ist, welcher neben der Planung auch gelebt werden muss.

Ebenso sehe ich den Unternehmenswert Personal. Erfolgreich eingesetztes Personal darf unter keinen Umständen als Kostenfaktor aufgefasst werden. Vielmehr stellt es das wohl wertvollste Investitionsobjekt eines Unternehmens dar. Es muss als zentraler Dreh- und Angelpunkt in der Wertschöpfungskette einer Unternehmung angesehen und auch behandelt werden. Als erfolgreicher Unternehmer gilt es neben den erarbeiteten Aspekten vor allem, einen Pool aus professionellen Mitarbeitern stetig zu fördern und zu erhalten, sowie schlummernde Potentiale aufzuspüren.

Die Notwendigkeit sich ausführlich mit diesen Keynotes zu beschäftigen, liegt für mich auf der Hand. Beide Thematiken benötigen sehr viel soziales und menschliches Feingefühl, sowie hohe Gestaltungskraft. Diese Anforderungen erachte ich als sehr interessant, aber auch als Herausforderung.

Neben all den erörterten Intentionen stehe ich auch fest hinter der Meinung, dass der Trend „Health-Fast-Food“ nicht abreißen wird. Ich bin mir sicher, dass mich der Gedanke an die Selbstständigkeit auch die nächsten Jahre weiter fesseln wird und ich meinem Entschluss, ein eigenes Unternehmen zu gründen, näher kommen werde.

3.2. Maßnahmen

Neben den essentiellen Voraussetzungen, wie z.B. der Gewerbeberechtigung oder der Kapitalbeschaffung, möchte ich mich wieder auf die zwei wesentlichen Themenbereiche Marketing und Personal beziehen.

Repräsentatives Marketing beginnt bereits bei der Produktauswahl sowie der Rohstoffbeschaffung. Ob der Standort schließlich und endlich tatsächlich im Europark bei Salzburg sein wird, ist für die folgenden Ausführungen irrelevant. Die Produktauswahl soll fast ausschließlich regional sein. („Back to the Basics“) Als Ausnahme gelten die verschiedenen exotischen Fleischsorten, welche über meine Lieferanten bezogen werden. Nach dem Motto „auf zwei Beinen steht man besser, als auf Einem“, sollen, durch mindestens zwei unabhängige Lieferanten, einerseits die Logistik und Planung erleichtert und gesichert werden, andererseits aber auch Vorteile in der Rohstoffbeschaffung und dem Wareneinsatz erzielt werden.

Neben dem Produkt an sich, ist eine ansprechende Raumplanung von weiterer großer Bedeutung. Folgende Punkte sollen meine Kernaussagen untermauern:

- Freundliche und einladende Bilder des Speisenangebotes, welche sich hinter und über der Theke befinden und immer mit dem Firmenlogo verbunden sind. Damit wird ein höchster Grad von positiver Assoziation bei einem Besuch und dem damit verbundenem kulinarischen Erlebnis erreicht.
- Viel Glas! Hinter der Theke soll jeder Arbeitsschritt der Mitarbeiter ersichtlich sein. Die Transparenz der gesamten Produktpalette soll noch mehr Eigeninitiative des Kunden fördern. Zusätzlich strahlt es einen weiteren Hauch Exklusivität aus.
- Mood-Management: Gast soll allein beim Vorbeigehen das Leitbild spüren. Dies soll Impulse in ihm wecken, ein Teil der dargestellten Vision sein zu wollen. Jeder Gast soll sich durch gutes, gesundes (sowie auf Verlangen schnelles) Essen mit dem Unternehmen identifizieren.
- Moderne Tische, Couch und Stühle in hellen und anregenden Farben.

In Sachen Personalmanagement ist es mir wichtig, dass jeder Mitarbeiter individuell einsetzbar sein muss. Angeführte Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen wie z.B. Job Rotation sollen einen Arbeitseinsatz in jedem Bereich des Unternehmens gewährleisten. Auf Mitarbeiterausfälle jeglicher Art kann somit flexibel reagiert werden.

Zudem erachte ich ein einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter für ein wichtiges Kriterium. Ich bin mir sicher, dass so manche unpassende Kleidung Kunden ebenso abstoßen kann, wie ein unfreundlicher Mitarbeiter. Die Aufgabe einer einheitlichen, äußerlich auf das Unternehmen perfekt abgestimmten Arbeitsuniform ist es, die Corporate Identity auf bestmögliche Art und Weise zu transportieren. Kunden sollen in so hohem Maße „gebranded“ werden, dass sie sich, allein durch den Konsum der Produkte, selbst als einen Teil der Unternehmung sehen.

Daraus resultiert auch der Grundgedanke meiner Leitidee. Mein Konzept soll Menschen ansprechen, welche die Nahrungsaufnahme nicht nur als Stillen eines Grundbedürfnisses sehen. Es soll der Bevölkerung die Leidenschaft am Essen zurückgeben und zusätzlich den Gesundheitsfaktor mit schnell zubereiteten Speisen verbinden. Die Unternehmung „Wrap Star“ soll nicht irgendein weiteres Fast-Food Lokal sein, sie soll einen Lebensstil repräsentieren.

3.3. Konsequenzen

Dick, dicker, deutsch. Eine solche Formulierung wäre laut aktuellen Studien sehr zutreffend. Deutschland liegt seit 2007 unverändert auf Platz eins der dicksten Europäer. Mehr als jeder zweite deutsche Staatsbürger ist übergewichtig oder leidet noch viel schlimmer an Fettleibigkeit.

Noch drastischer zu werten ist, dass jeder fünfte Staatsbürger der Studie zufolge einen BMI von über 30 hat und somit als adipös gilt. Solche Werte sind durchaus bedenklich, da mit nicht allzu geringer Wahrscheinlichkeit Folgekrankheiten wie z.B. Diabetes Typ 2 oder Herz-Kreislauferkrankungen zum Tod führen können.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. <http://www.stern.de/wissen/ernaehrung/ernaehrungsstudie-deutschland-ist-zu-dick-609387.html>

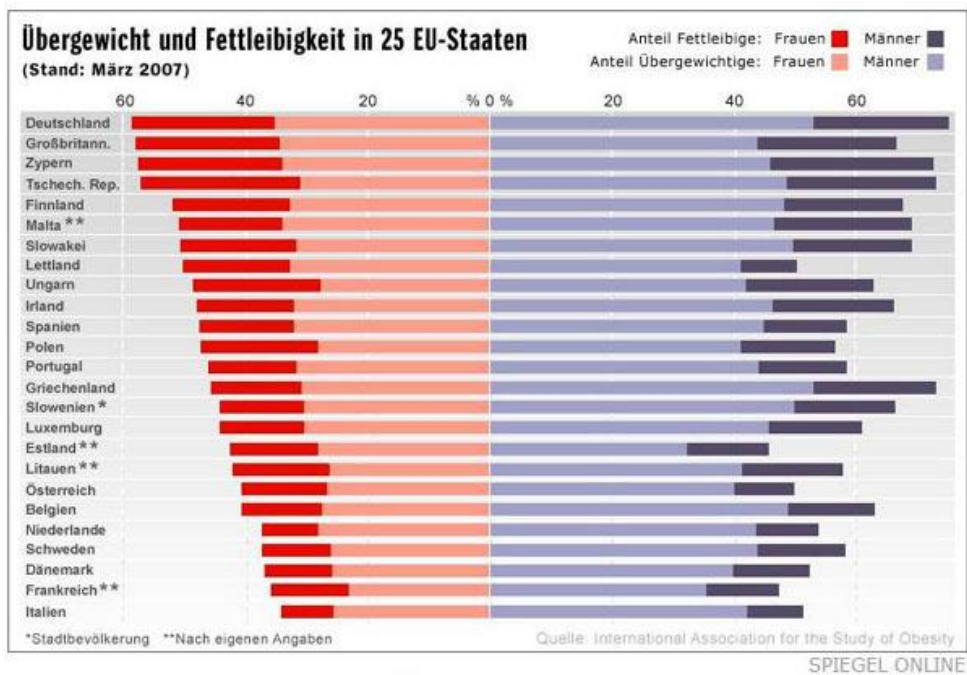


Abbildung 14: Übergewicht und Fettleibigkeit in 25 EU-Staaten

Wie Abbildung 12 zu entnehmen ist, liegt die Bundesrepublik Deutschland mit 75,4 Prozent der Männer und 58,9 Prozent der Frauen an der Spitze der dicksten Europäer. Österreich schneidet im Verhältnis relativ gut ab. Dort ist rund die Hälfte der Männer und ca. 40 Prozent der Frauen übergewichtig.

Ein Umdenken in Sachen Ernährung ist dringend erforderlich. Viele Menschen führen die Art ihrer ungesunden Ernährung auf aktuelle Umweltfaktoren wie Zeitdruck, sowie ein ständiges und billiges Fast-Food Angebot zurück. Meiner Meinung sollte dies keine Ausrede mehr darstellen können.

Jeder Mensch sollte sich selbst so viel wert sein, gesundheitsbewusst zu leben. Auch in hektischen Zeiten sollte man niemals außer Acht lassen, dass man sich auf kurze aber vor allem auf lange Sicht gesehen, genau so charakterisiert, wie man sich ernährt. In den letzten Jahren wurde dies immer mehr aus den Augen verloren.

Ich will, auch im Rahmen dieser Arbeit, Menschen wieder darauf aufmerksam machen, dass Ernährung nicht nur etwas Essentielles darstellt, sondern im Großen und Ganzen eine Lebensattitüde is(s)t.

4. Quellenverzeichnis

4.1. Bücher

Baier, Wolfgang, Pleschak Franz, (1996): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen. Wiesbaden. Gabler Verlag

Bjerke B, Hultman C.M. (2002) Entrepreneurial marketing – The growth of small firms in the new economic era. Edward Elgar, Cheltenham Northhampton, MA

Bygrave, David W. (1994): The Entrepreneurial Process, in Bygrave, W.D: The portable MBA in Entrepreneurship. New York

Volkman, Christine; Tokarski, Kim Oliver; (2006): Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart: Utb

Crepulja Anto (2010): Entrepreneurship: Der Weg von einer Idee zu einem erfolgreichen Unternehmen. München. Grin Verlag

Dassler, Stefan (2009): Existenzgründung: konkret! Bremen: Salzwasser Verlag

Fitz-enz, Jac, (2000): The ROI of Human Capital M. Measuring the Economic Value of Employee Performance, American Management Association, New York.

Fitz-enz, Jac (2003): Reditefaktor Personal. So messen und erhöhen Sie den ROI ihrer Mitarbeiter. Frankfurt/Main. Campus Verlag

Friedmann, Brian; Hatch, James; Walker, David M.; (1998): Delivering on the Promise. How to Attract, Manage and Retain Human Capital. New York. The Free Press

Jacobsen, Liv Kirsten (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Berlin

Jung, Viktor (2004): Markteintrittsgestaltung neu gegründeter Unternehmen – Situationsspezifische und erfolgsbezogene Analyse. Frankfurt

Hebestreit Regine, Geisen Bernd (2007³⁰): Starthilfe: Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. (BMW). Braunschweig: Westermann Druck GmbH

Hermann Simon, von der Gathen Andreas (2002): Das große Handbuch der Strategie. Frankfurt. Campus Verlag

Hisrich, Robert D. (1992): The need for marketing in entrepreneurship, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Nr.3

Kotler, Philip., Bliemel Friedhelm. (2001¹⁰): Marketing- Management. Stuttgart

Kuratko, Donald F., Hodgetts Richard M. (2004⁶): Entrepreneurship – A contemporary approach. Fort Worth: TX

Porter, Michael E, (1992): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt. Campus Verlag

- Remmerbach, Klaus-Ulrich (1988): Markteintrittsentscheidung, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Ripsas, Sven (1997). Entrepreneurship als ökonomischer Prozess - Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns, Diss. Freie Universität Berlin. Wiesbaden. Gabler Verlag
- Rüggeberg, Harald (2003): Marketing für Unternehmensgründer. Wiesbaden. Gabler Verlag
- Scholtz, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München. Luchterhand
- Sprenger, Reinhard K. (2002¹⁷): Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt/Main. Campus Verlag
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; (2000⁵): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden. Gabler Verlag
- Timmons, Jeffrey.A. (1995): New Venture Creation: Entrepreneurship Creation for the 21st Century. New York
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph A.; (2008²): Entrepreneurship: Modelle- Umsetzung- Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen. Hogrefe.
- Vesper, Karl H. (1996): New Venture Strategies. New Jersey
- Wucknitz, Uwe D. (2002): Handbuch Personalbewertung: Meßgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien. Stuttgart. Schäffer-Poeschel

4.2. Zeitschriften und Artikel

- <http://www.business.uzh.ch/professorships/marketing/forschung/execsumdiplarb/Markenloyalitaet.pdf>
- http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Positionierungskreuz.pdf
- <http://www.orga.uni-sb.de/forschung/hcm/PW%20052003%20S.%2050-54.pdf>
- http://www.sl-consult.de/files/identifikation_der_mitarbeiter_mit_dem_unternehmen.pdf
- http://www.bwl-online.com/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/Unternehmensbewertung_und_Human%20Capital.pdf

4.3. Internetquellen

<http://www.biohandel-online.de/public/HTML/2011/ak20110215.shtml>

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Basiswissen-fuer-Selbststaendige/17608-Neugruendung.html>

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=981>

http://www.fmm-magazin.de/mittelstandsforschung-2010-mehr-existenzgruendungen-in-deutschland-als-2009-finanzen-mm_kat52_id4572.html

http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1484052&stid=585186&dstid=940

http://ratenkredit.finanztip.de/finanztip/loan_public

<http://www.venture-capital-consultants.de/konkurrenzanalyse.htm>

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/konkurrenzanalyse/konkurrenzanalyse.htm>

<http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Szenario-Analyse.html>

<http://www.4managers.de/management/themen/szenario-analyse/>

<http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html>

<http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/preispolitik.html>

<http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/vertriebspolitik.html>

<http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/marketing-mix/kommunikationspolitik>

http://www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard_konzept.htm

<http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/bsc-teil1.htm>

<http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-6.html>

<http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/>

http://nlportal.org/nlpedia/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie

<http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de>

<http://www.stern.de/wissen/ernaehrung/ernaehrungsstudie-deutschland-ist-zu-dick-609387.html>

4.4. Abbildungsverzeichnis

4.4.1. Abbildungen

Abbildung 1 (Eigene Abbildung): Mc Donalds Deutschland: Gäste- und Umsatzentwicklung. Zahlenwerte auf <http://de.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>. Zuletzt aufgerufen am 7.5.2011.

Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Bio-Lebensmittel in Deutschland (ohne Genussmittel- und Außer-Haus-Verzehr. Hamm, Universität Kassel, AMI, AC Nielsen, GfK

Abbildung 3: Betriebsneugründungen und Liquidationen in Deutschland von 2006 – 2010. http://www.fmm-magazin.de/mittelstandsforschung-2010-mehr-existenzgruendungen-in-deutschland-als-2009-finanzen-mm_kat52_id4572.html. Zuletzt aufgerufen am 13.5.2011

Abbildung 4 (Eigene Abbildung): Quelle für Marktchancen – Makrosoziale Trends. Vgl. Crepulja Anto (2010): Entrepreneurship: Der Weg von einer Idee zu einem erfolgreichen Unternehmen. (S. 17)

Abbildung 5 (Eigene Abbildung): Marketingaufgaben in der Vorgründungsphase. Vgl. Crepulja Anto (2010): Entrepreneurship: Der Weg von einer Idee zu einem erfolgreichen Unternehmen. (S. 23)

Abbildung 6: Szenario- Analyse: <http://www.4managers.de/management/themen/szenario-analyse/>. Zuletzt aufgerufen am 16.5.2011

Abbildung 7 (Eigene Abbildung): Markteintrittsbarrieren nach PORTER. Vgl. <http://www.steuerlinks.de/controlling/lexikon/markteintrittsbarrieren.html>. Zuletzt aufgerufen am 22.5.2011

Abbildung 8: Positionierungsspinne. Vgl. http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Positionierungskreuz.pdf (S.128)

Abbildung 9: Der fünfteilige Marketingmix. Vgl. <http://www.marktpraxis.com/leistungen/marketingberatung/marketing-vs-werbung/>. Zuletzt aufgerufen am 24.5.2011

Abbildung 10 (Eigene Abbildung): Human Capital als Bestandteil des Unternehmenswertes. Vgl. Scholtz, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München. Luchterhand (S.24)

Abbildung 11: Die klassische Balanced Scorecard.

http://www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard_konzept.htm. Zuletzt aufgerufen am 26.5.2011

Abbildung 12: Ansatz von Herzberg. Vgl. [http://www.der-](http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/)

[wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/](http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/arbeitszufriedenheit/). Zuletzt aufgerufen am 29.5.2011

Abbildung 13 (Eigene Abbildung): Bedürfnispyramide nach Maslow. Vgl.

<http://blog.medienfachwirt.info/tag/maslow/>. Zuletzt aufgerufen am 30.5.2011

Abbildung 14: Übergewicht und Fettleibigkeit in 25 EU-Staaten. Vgl. http://www.diabetes-austria.com/___de/index.php?mh=International&kat=20&sp=1. Zuletzt aufgerufen am 2.6.2011

4.4.2. Tabellen

Tabelle 1 (Eigene Tabelle): S.M.A.R.T. – Zielformulierung

Tabelle 2: Übersicht: Eigenkapitalausstattung im Mittelstand 2007. Vgl. Dassler, Stefan (2009): Existenzgründung: konkret! (S.50)

Tabelle 3: Nutzwertanalyse für Standortwahl. Vgl. Volkmann, Christine; Tokarski, Kim Oliver; (2006): Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. (S.186)

Tabelle 4 (Eigene Tabelle): SWOT- Matrix „Wrap Star“. Vgl.

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>. Zuletzt aufgerufen am 28.4.2011

Tabelle 5 (Eigene Tabelle): Positionierungskreuz „Wrap Star“. Vgl. http://www.marketing-info.ch/index_htm_files/Positionierungskreuz.pdf (S. 127)

Tabelle 6: Human Capital Management Scorecard. Vgl. Fitz-enz, Jac, (2000): The ROI of Human Capital M. Measuring the Economic Value of Employee Performance, American Management Association. (S.111)

5. Anlagenverzeichnis

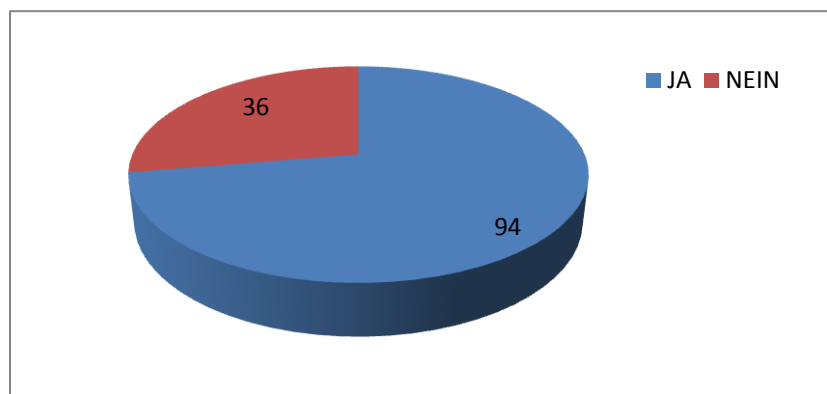
5.1. Anlage 1: Umfrage im Europark

Um die aktuelle Marktlage, die Mündigkeit der Konsumenten und andere relevante Einschätzungen im Hinblick auf eine eigene Unternehmensgründung einschätzen zu können, habe ich im Europark bei Salzburg 130 Personen befragt. Hauptsächlich fokussierte ich mich hierbei auf die Zielgruppe der 11-30 Jährigen. (ca. 100 Leute der Befragten bewegen sich in dieser Altersgruppe).

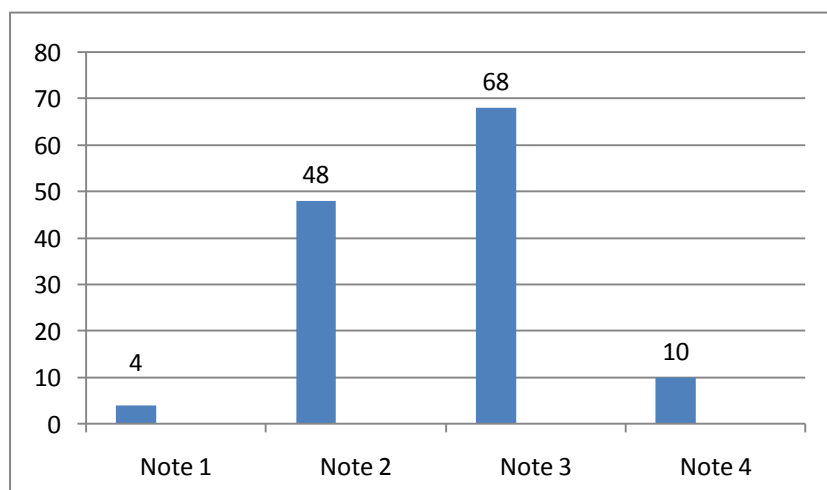
Eine kurze Analyse folgt nach den Diagrammen, welche der Veranschaulichung dienen sollen.

Graphische Auswertung in Personen.

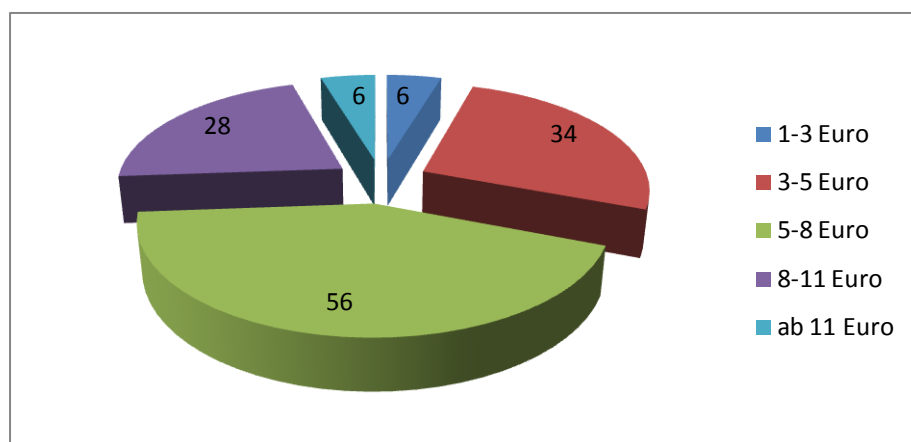
Frage 1: Kennen Sie „Wraps“?



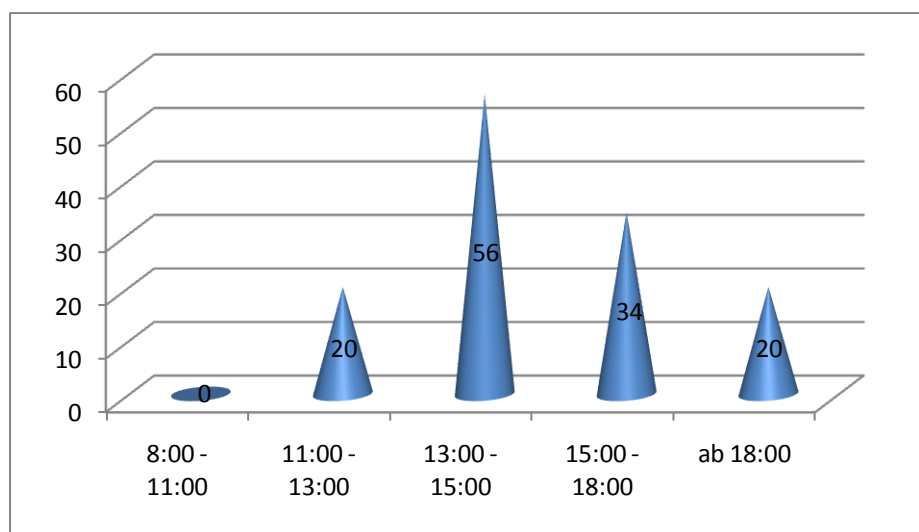
Frage 2: Wie sind Sie mit dem kulinarischen Angebot im Europark zufrieden (Vielfalt)? Bewertung anhand von Schulnotensystem.



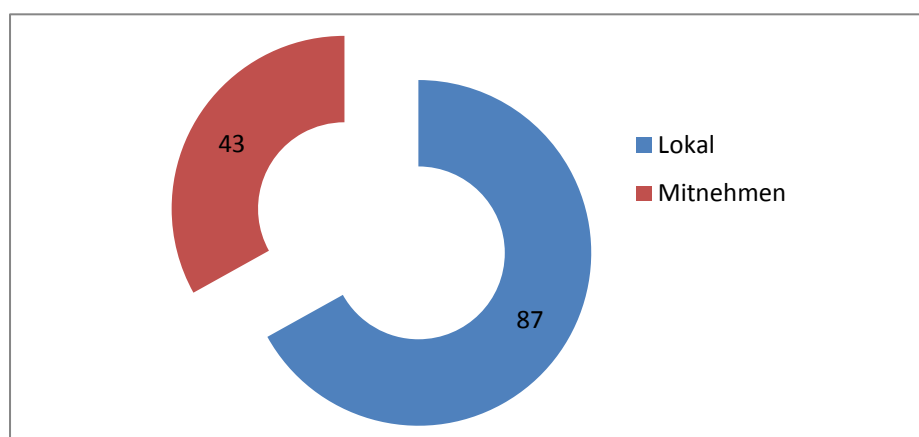
Frage 3: Was sind Sie bereit für eine gesunde Mahlzeit zu zahlen?



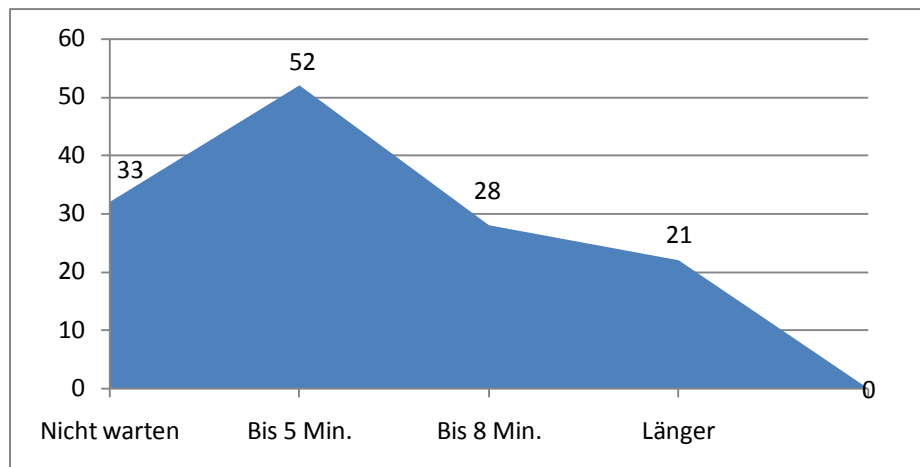
Frage 4: Um welche Uhrzeit nehmen Sie ihre Hauptmahlzeit zu sich?



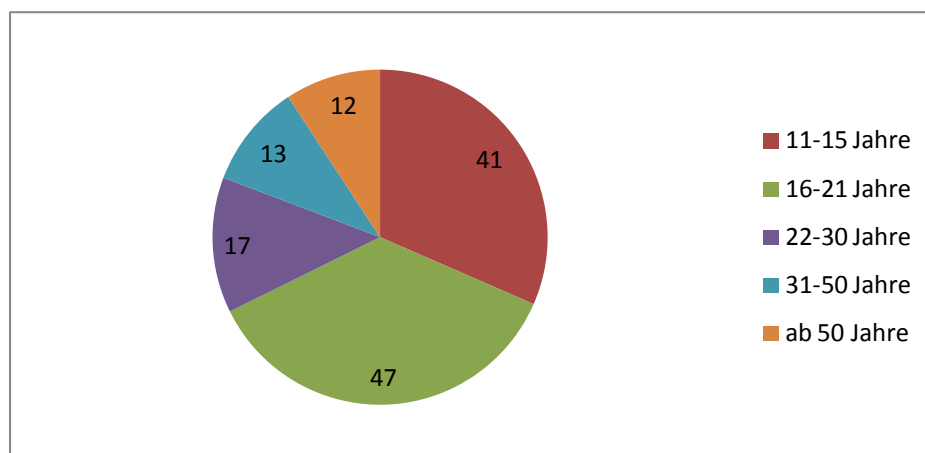
Frage 5: Speisen Sie im Lokal oder nehmen Sie ihre Speisen (eher) mit?



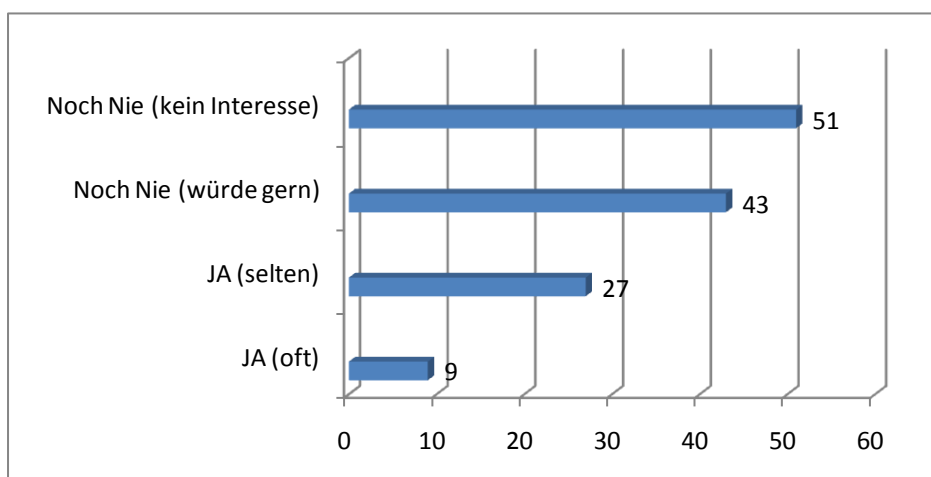
Frage 6: Wie lange sind Sie bereit auf ihre Mahlzeit zu warten (allg.)?



Frage 7: Wie alt sind Sie?



Frage 8: Haben Sie schon Erfahrungen mit exotischem Fleisch (Känguru, Hai, Krokodil, Strauß) gesammelt?



Analyse:

Was mir bei meiner Erhebung sehr positiv auffiel, war die sehr hohe Customer- Awareness in Bezug auf mein Produkt. So kannten mehr als 2/3 der Befragten den Begriff „Wrap“ und konnten ihn richtig beschreiben und zuordnen.

Der mäßige Zufriedenheitsgrad, die kulinarische Vielfalt betreffend, bestärkt mich in meiner Ansicht, dass das Speisenangebot hierzulande als wesentlich zu eintönig betrachtet werden kann.

Andererseits sind mehr als die Hälfte aller Befragten bereit, für eine gesunde Mahlzeit bis zu acht Euro auszugeben. Dieses Ergebnis sehe ich sehr positiv. Es spricht dafür, dass im Bewusstsein der Menschen Qualität mit höheren Preisen gerechtfertigt werden kann.

Dass der Großteil der Befragten die Hauptmahlzeit am frühen oder späten Nachmittag zu sich nimmt entspricht meinen Erwartungen.

Spannend finde ich jedoch die leichte Diskrepanz zwischen Frage 5 und 6. Obwohl 2/3 der Befragten angeben, dass sie gerne im Lokal Platz nehmen um in Ruhe zu speisen, sind wohl auch genau diese 2/3 nicht bereit, länger als fünf Minuten auf ihre Speise(n) zu warten.

Ebenfalls sehr interessant finde ich die Auswertung der Frage auf die Erfahrungen hinsichtlich exotischer Fleischsorten. Zwar scheinen die knapp 40 Prozent, welche sich strikt gegen diverse Fleischvariationen aussprechen, auf den ersten Blick zu dominieren. Jedoch würde ich eine weitreichendere Einschätzung zu diesem Ergebnis geben. Meiner Meinung nach sind alle anderen Antworten zu addieren (somit rund 60 Prozent positiv) und unterstützen somit meine Idee einer exotischen Fleischvariation.

5.2. Anlage 2: Businessplan „Wrap Star“

Folgende Seiten wurden mit Hilfe einer Vorlage erstellt.

Zufinden ist diese auf: <http://kilian.wasi.tv/kilianonline/Homa1.htm>